



Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão

Alice Carolina Vares Ferreira

## Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria da Ilha da Madeira

Tese de Mestrado em Estudos de Gestão

Trabalho realizado sob a orientação da  
Professora Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha  
Machado

### **Anexo 3**

#### **DECLARAÇÃO**

Nome: Alice Carolina Vares Ferreira

Endereço eletrónico: ferreira.carolina@87gmail.com Telefone: 912223565 / 964512072

Número do Bilhete de Identidade: 13273563

Título dissertação ☐/tese ☐ Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria da Ilha da Madeira

Orientadora: Professora Doutora Carolina Feliciano de Sá Cunha Machado

Ano de conclusão: 2013

Designação do Mestrado ou do Ramo de Conhecimento do Doutoramento: Mestrado em Estudos de Gestão

1. É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

Ao finalizar esta etapa, não poderia deixar de fazer o meu sentido agradecimento a algumas pessoas que me acompanharam durante este longo, mas sem dúvida satisfatório processo.

Em primeiro lugar, realço a Professora Doutora Carolina Machado, orientadora científica do presente trabalho. A si, muito obrigada pelas críticas sempre construtivas, pela disponibilidade constante e pelo incentivo.

Em segundo lugar, agradeço aos meus pais e irmão, que sempre me apoiaram e foram incansáveis quando o cansaço por mim se debruçava. Ao Eduardo, por ser quem é, por tudo o que me representa e pela sua capacidade única de me fazer sorrir. À Mariana, pela sua amizade, espírito e pelo apoio constante.

Ao Professor Joaquim Pinheiro, pela sua colaboração.

A todos expresso o meu profundo agradecimento e admiração!

Obrigada por terem acreditado!



## RESUMO

O papel e o valor das pessoas nas organizações é cada vez mais reconhecido no mundo empresarial. Como prova disso, muitos são os estudiosos que evidenciam as pessoas como o recurso dominante para alcançar o sucesso empresarial, destacando-se não só da concorrência feroz, mas também ultrapassando a difícil conjuntura económica global.

Assim sendo, e dada a forte componente de serviços inerente à indústria hoteleira, os colaboradores são os seus representantes, e deles depende a perceção da qualidade do serviço prestado, bem como a satisfação do cliente e a taxa de ocupação favorável.

Neste contexto, por constituir a abordagem mais eficaz e produtiva da gestão destes ativos, o presente estudo tem como área central, a Gestão de Recursos Humanos, a qual considera as pessoas como um recurso estratégico para o sucesso empresarial.

Como objetivos do nosso estudo, além do principal, descobrir quais as políticas e as práticas de Gestão de Recursos Humanos associadas aos hotéis da Ilha da Madeira com melhores desempenhos financeiros, pretendemos, através da constatação dos resultados anteriormente referidos, consciencializar os hoteleiros de que os recursos humanos necessitam de ser valorizados e geridos de modo estratégico dentro desta indústria.

Aceitaram participar no nosso estudo 20 hotéis, o que corresponde a uma taxa efetiva de resposta de 37%. Como método de recolha de dados, utilizamos um inquérito por questionário, endereçado aos responsáveis pela função de Gestão de Recursos Humanos. O questionário divide-se em oito secções: Organização e Estratégia; Recrutamento e Seleção; Acolhimento e Integração; Comunicação Interna; Formação e Desenvolvimento; Desempenho; Recompensas e Incentivos; e Dados relativos às Unidades Hoteleiras.

As conclusões alcançadas permitem evidenciar que apesar de existir consciência por parte dos hoteleiros de quais as políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos mais favoráveis a um melhor desempenho financeiro das organizações hoteleiras, as mesmas ainda não são implementadas de modo integral na hotelaria madeirense.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos; Desempenho Financeiro; Hotelaria; Ilha da Madeira



## **ABSTRACT**

The role and value of people in organizations is increasingly recognized in the business world. As proof, many scholars emphasize people as the dominant resource to achieve business success, standing out not only from fierce competition, but also overcoming the difficult global economic environment.

Therefore, given the high component of services in the hotel industry, employees are hotel representatives and it lies on them the perception of the quality of service and consequents customer satisfaction and favorable occupancy rate.

In this context, and being the most effective and productive approach of the management of these assets, the present study has as its central area, Human Resources Management, an approach that sees people as a strategic resource for business success.

The main goal of this study is to discover which Human Resources Management policies and practices are associated with the hotels in Madeira Island with improved financial performance. Besides this, through the previously mentioned results, we also aim to aware Madeira's hotel managers that human resources should be valued and managed strategically, inside this industry.

20 hotels agreed to participate in the study, giving us an effective answer rate of 37%. As a method of data collection we used a questionnaire addressed to the person responsible for the Human Resources Management Department. The questionnaire is divided in eight sections: Organization and Strategy, Recruitment and Selection; Reception and Integration; Internal Communication; Training and Development; Performance; Rewards and Incentives; and details of the Hotel Units.

Conclusions allow to state that although Madeira's hotel managers have the awareness of which Human Resources Management policies and practices they should apply and manage to get better financial performances, they don't do it in an integral way.

**Keywords:** Human Resources Management; Financial Performance; Hotel Industry; Madeira Island





## ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS .....	xiii
INTRODUÇÃO.....	19
Justificação do tema.....	20
Problematização.....	21
Objeto e finalidades da Investigação .....	21
Objetivos da Investigação .....	22
ESTRUTURA DO TRABALHO .....	22
1. A DINÂMICA DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES .....	23
1.1. A Evolução dos Recursos Humanos nas Organizações.....	25
2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	26
2.1. Versão Hard - O Modelo da <i>Michigan School of HRM</i> – “ <i>The Matching Model</i> ” .....	27
2.2. Versão Soft – O Modelo da <i>Harvard School of HRM</i> – “ <i>The Map of the HRM Territory</i> ” .....	28
2.3. Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	29
2.3.1. A Análise e Descrição de funções .....	32
2.3.2. O Recrutamento.....	32
2.3.3. A Seleção.....	32
2.3.4. O Acolhimento e Integração.....	33
2.3.5. A Comunicação Interna.....	34
2.3.6. A Formação e o Desenvolvimento .....	35
2.3.7. A Avaliação de Desempenho .....	36
2.3.8. As Recompensas e os Incentivos.....	36
2.4. Políticas e Práticas de GRH e Desempenho Empresarial .....	38
2.4.1. A Abordagem do “Melhor Ajuste”.....	39
2.4.2. A Abordagem da “Melhor Prática” .....	40
2.4.3. “Melhor Ajuste” ou “Melhor Prática”? .....	41



2.5.	Recursos Humanos como Vantagem Competitiva Sustentável .....	41
3.	A INDÚSTRIA HOTELEIRA .....	43
3.1.	Os Hotéis.....	46
3.1.1.	A Natureza dos Serviços Hoteleiros .....	47
4.	A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA .....	48
4.1.	Variáveis Influenciadoras da Gestão de Recursos Humanos nos Hotéis.....	50
5.	METODOLOGIA .....	51
5.1.	Caracterização da Indústria Hoteleira na Ilha da Madeira.....	51
5.2.	Definição dos Respondentes .....	53
5.3.	Identificação do Instrumento de Recolha de Dados .....	54
6.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	57
6.1.	Caracterização das Unidades Hoteleiras .....	57
6.2.	Organização e Estratégia.....	59
6.3.	Recrutamento e Selecção .....	71
6.4.	Acolhimento e Integração .....	82
6.5.	Comunicação Interna .....	84
6.6.	Desenvolvimento e Formação .....	85
6.7.	Avaliação de Desempenho.....	93
6.8.	Recompensas e Incentivos .....	102
7.	CONCLUSÕES.....	107
8.	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	110
	BIBLIOGRAFIA .....	111
	ANEXO .....	117



## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos estabelecimentos hoteleiros da ilha da Madeira, por localização e classificação (2010) .....	52
Tabela 2 - Localização e classificação dos hotéis participantes no estudo .....	57
Tabela 3 - Relação entre as políticas e as práticas de gestão de recursos humanos com a estratégia geral do negócio (% de respostas positivas) .....	60
Tabela 4 - Posicionamento do responsável pela GRH na definição da estratégia da organização (% de respostas positivas) .....	62
Tabela 5 - Papel do Gestor de Recursos Humanos (% de respostas positivas).....	62
Tabela 6 - Classificação das áreas de atuação consideradas mais importantes no futuro para a GRH (% de respostas positivas) .....	64
Tabela 7 - Ordem de importância das variáveis de negócio apresentadas, no que diz respeito ao processo de planeamento de longo prazo (valores da indicação em 1º lugar, com base na ordenação dos fatores numa escala de 1 a 8) .....	65
Tabela 8 - Impacto que as novas tecnologias irão exercer ao nível do trabalho no médio/longo prazo (% de respostas positivas) .....	66
Tabela 9 - Importância que os seguintes aspetos têm em relação à mão de obra não qualificada (valor percentual da indicação em 1º lugar, com base na ordenação dos factores numa escala de 1 a 9).....	68
Tabela 10 - Grau de importância atribuído a cada um dos seguintes aspetos .....	69
Tabela 11 - Tipo de programas de participação de colaboradores, atualmente em vigor e com perspetiva de vigorizar no futuro, na organização (% de respostas positivas) .....	70
Tabela 12 - Nível de concordância atribuído a cada uma das seguintes afirmações (%).....	71
Tabela 13 - Ferramentas de recrutamento utilizadas tendo em conta a categoria de colaboradores (% de respostas positivas) .....	75
Tabela 14 - Métodos de seleção utilizados na organização tendo em conta a categoria de colaboradores (% de respostas positivas) .....	76
Tabela 15 - Eficácia futura das estratégias de retenção (%) (As respostas têm por base uma escala de 1 a 5 sendo 1 para nenhuma eficácia e 5 para eficácia muito elevada)...	77
Tabela 16 - Práticas de GRH contratadas atualmente no exterior e intenção de contratação futura (% de respostas positivas) .....	78
Tabela 17 - Estratégias de diminuição da rotação de pessoal e eficácia esperada (%) ..	80
Tabela 18 - Aspetos que contribuem para a falta de mão de obra qualificada no setor hoteleiro (%) (As respostas têm por base uma escala de 1 a 5 sendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente).....	82



Tabela 19 - Métodos utilizados pela organização para o processo de acolhimento e integração (% de respostas positivas).....	84
Tabela 20 - Práticas de comunicação interna mais utilizadas nas organizações (% de respostas positivas).....	85
Tabela 21 - Métodos utilizados e a utilizar futuramente para identificar aspetos relacionados com as condições de trabalho (% de respostas positivas) .....	86
Tabela 22 - Realização de descrição detalhada de funções para cada uma das categorias de colaboradores .....	87
Tabela 23 - Realização do levantamento de necessidades de formação, conforme a categoria do colaborador .....	88
Tabela 24 - Métodos de formação utilizados atualmente e a utilizar no futuro (% de respostas positivas).....	89
Tabela 25 - Forma de administração da formação nas organizações .....	89
Tabela 26 - Metodologia de formação utilizada nas organizações.....	90
Tabela 27 - Avaliação da eficácia dos programas de formação (% de respostas positivas) .....	91
Tabela 28 - Programas de desenvolvimento de RH em vigor e a implementar num futuro próximo (% de respostas positivas) .....	93
Tabela 29 - Impacto de diferentes fatores na melhoria da produtividade, atualmente (%). (As respostas têm por base uma escala de 1 a 5, sendo 1 para nenhum impacto e 5 para impacto muito elevado) .....	95
Tabela 30 - Impacto de diferentes fatores na melhoria da produtividade no futuro próximo (%). (As respostas têm por base uma escala de 1 a 5, sendo 1 para nenhum impacto e 5 para impacto muito elevado).....	95
Tabela 31 - Métodos/Técnicas utilizadas para avaliar o desempenho tendo em conta as diferentes categorias de colaboradores (% de respostas positivas) .....	98
Tabela 32 - Métodos utilizados para medir a satisfação dos colaboradores no setor hoteleiro (% de respostas positivas) .....	100
Tabela 33 - Áreas de ação com mais impacto em termos de motivação para os colaboradores do setor hoteleiro (% de respostas positivas) .....	102
Tabela 34 - Programas de incentivo utilizados atualmente e a utilizar num futuro próximo (% de respostas positivas).....	103
Tabela 35 - Critério(s) seguido(s) pelo sistema de recompensas da organização (% de respostas positivas) .....	104





Tabela 36 - Fatores que mais contribuem para a rotatividade (valor percentual da indicação em 1º lugar, com base na ordenação dos factores numa escala de 1 a 7)..... 105

Tabela 37 - Formas de reconhecimento não monetárias que mais influência têm e que mais influência terão no aumento da motivação (% de respostas positivas)..... 106



## INTRODUÇÃO

Vivemos numa era onde a mudança é constante, seja ela social, económica, tecnológica, política ou cultural.

No tecido empresarial esta vivência de mudança e a crescente competição global, exercem pressão sobre os gestores e diretores de empresas para que adotem novas abordagens e novas soluções, que os mantenham competitivos.

É neste contexto que as pessoas dentro das organizações assumem um papel de relevância, pois foi-lhes sendo atribuída, com o passar do tempo, a denominação de maior ativo de uma organização (Bilhim, 2007; Ruona & Gibson, 2004; Barney & Wright, 1998).

Neste sentido, Ruona e Gibson (2004: 49) defendem que possivelmente, a mudança que tem vindo a exercer mais impacto nas organizações, desde a década de 90, é a “crescente percepção de que as pessoas são a principal fonte de vantagem competitiva”, ou seja, o elemento que permite uma distinção positiva sobre a concorrência.

De igual modo, a Gestão de Recursos Humanos (GRH), a função que se ocupa da gestão das pessoas nas organizações, passou a assumir uma importância crescente, pois também foi-lhe sendo reconhecida uma contribuição para a eficiência e eficácia global das mesmas.

Assim sendo, a hotelaria, indústria sobre a qual incide a presente investigação, por ser intensiva em mão de obra, possui um contexto proporcionador de vantagem competitiva.

Além disto, a indústria hoteleira insere-se no setor terciário, o dos serviços, razão pela qual a importância dos colaboradores no sucesso da empresa (hotel) é ainda maior.

Esta elevada importância atribuída ao desempenho do colaborador existe, pelo facto de, na indústria hoteleira, como em qualquer outra indústria de serviços, os colaboradores serem o representante/imagem do estabelecimento, e portanto é através destes que o cliente/hóspede percebe a qualidade do serviço prestado pelo hotel (se o hóspede não gostar do serviço prestado pelos colaboradores de determinado hotel, muito provavelmente não voltará nem recomendará esse mesmo hotel).

Deste modo, os hotéis necessitam de gerir eficazmente os seus recursos humanos para que estes proporcionem um serviço de alta qualidade aos clientes, melhorem a sua produtividade e, conseqüentemente, aumentem a rentabilidade da organização.

Para que isto aconteça, os gestores de recursos humanos da hotelaria devem desenvolver práticas de GRH “que lhes permitam recrutar, selecionar e reter funcionários

competentes que possam contribuir para a consecução dos seus objetivos” (Nankervis & Debrah, 1995: 507).

Além disso, é necessário também criar um clima propício a um bom desenvolvimento dos colaboradores, através de políticas de GRH facilitadoras desse clima (Huselid, 1995).

Porém, tal como em qualquer outra empresa, a política de GRH nos hotéis e a sua consequente prática, não advém da atuação independente do seu gestor de RH, mas sim da gestão de topo, pois é esta quem define os objetivos gerais a atingir e como os alcançar.

### **Justificação do tema**

A escolha do tema aqui desenvolvido recaiu sobre duas componentes pessoais, a intelectual e a afetiva. A primeira prende-se com o gosto pessoal por ambas as áreas envolvidas no nosso estudo, a Gestão de Recursos Humanos e o Turismo, onde se insere a Hotelaria. A segunda relaciona-se com o desejo de contribuir para esta indústria imprescindível à economia madeirense.

O turismo constitui um dos principais esteios económicos da ilha da Madeira, pelo valor de receitas que representa e pelo número de pessoas que emprega. Teixeira e Fernandes (2010), apoiados nos dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística Português (INE, 2009), afirmam a consolidação da ilha da Madeira, nos últimos anos, como o terceiro destino turístico português mais procurado, com cerca de um quarto do PIB da ilha a resultar do turismo.

De igual modo, a hotelaria da ilha da Madeira, fruto da grande afluência turística da Região, possui um peso extremamente relevante na economia madeirense (em 2010 foram registadas 1 030 623 entradas na Região Autónoma da Madeira, combinando a via aérea e a marítima<sup>1</sup>, 840 514 ficaram hospedadas em estabelecimentos hoteleiros da Região<sup>2</sup>), constituindo um dos principais empregadores da ilha.

---

<sup>1</sup>In O Turismo em Números (2010). Acedido a 19 de Fevereiro de 2013, em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/Documents/O%20Turismo%20em%20N%C3%BAmeros/O%20Turismo%20em%20N%C3%BAmeros%20-%202010.pdf>

<sup>2</sup> In Série Retrospectiva Estatísticas do Turismo (1976-2010). Acedido a 21 de Maio de 2011, em [http://estatistica.gov-madeira.pt/index.php?option=com\\_turismo\\_ie&Itemid=221](http://estatistica.gov-madeira.pt/index.php?option=com_turismo_ie&Itemid=221)

Por sua vez, as pessoas, principalmente em empresas de serviços, onde se insere a hotelaria, acarretam uma grande responsabilidade, pois são elas que representam o estabelecimento e sobre elas deve incidir uma gestão cuidada, da qual se ocupa a GRH. Deste modo, este estudo revestir-se-á numa contribuição para o desenvolvimento e competitividade de uma indústria tão acarinhada pelos madeirenses dada a sua importância para a Região.

### **Problematização**

A indústria hoteleira é pautada por uma forte concorrência, em que a oferta de produtos e serviços é muito semelhante. Nesse sentido, para alcançar a vantagem competitiva sustentada nesta indústria, as pessoas são, cada vez mais, encaradas como o fator de destaque.

No setor dos serviços, onde se enquadra a hotelaria, as pessoas ao serviço possuem um peso maior no sucesso ou insucesso do estabelecimento do que nos outros setores, pois existe um contacto direto entre as mesmas e o cliente/hóspede, que as torna os representantes do hotel. Efetivamente, tudo o que façam, digam ou demonstrem é automaticamente associado ao hotel em que trabalham.

Neste contexto, é necessário que as pessoas ao serviço na hotelaria sejam orientadas de modo a perseguir os objetivos desta indústria, os quais não diferem muito dos objetivos de outra qualquer empresa, em que a finalidade maior é sempre o lucro.

Marques (2003: 283) reforça o anteriormente dito, apontando como principais objetivos da hotelaria: “conseguir lucros compatíveis com o investimento (melhores vendas, aos menores custos); definir e atingir padrões de qualidade satisfatórios, para produtos e serviços (boa formação, moral elevada e espírito de equipa); criar e manter uma boa imagem no mercado (clientes satisfeitos)”.

Face ao exposto, pretendemos identificar através desta pesquisa, quais as políticas e as práticas de GRH que aparentam caracterizar as unidades hoteleiras da ilha da Madeira com melhores resultados financeiros.

### **Objeto e finalidades da Investigação**

Sendo o tema da presente dissertação “Políticas e Práticas de GRH na Hotelaria da Ilha da Madeira”, temos como objeto de estudo, os hotéis da ilha. É nestes, na pessoa do responsável pela função de GRH, que se pretende obter a informação pertinente, conducente à concretização do presente estudo.

O nosso estudo tem como finalidades evidenciar que os recursos humanos são o ativo mais eficaz nos nossos dias para alcançar os objetivos da indústria hoteleira, e consequentemente contribuir para uma maior qualidade laboral nesta indústria.

Para tal, ambicionamos esclarecer e alertar que os empregadores devem proporcionar condições para que os colaboradores constituam fonte de vantagem competitiva sustentável.

### **Objetivos da Investigação**

A nossa investigação tem dois objetivos. O principal é identificar as políticas e as práticas de GRH que caracterizam as unidades hoteleiras da ilha da Madeira com melhores desempenhos financeiros. O segundo, na sequência do anterior, visa demonstrar a importância dos recursos humanos como fonte de vantagem competitiva na hotelaria.

### **ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente trabalho está estruturado em oito capítulos. A sua estrutura segue uma lógica de organização e sequência das temáticas analisadas.

Iniciamos com uma apresentação da dinâmica humana numa organização e a sua consequente evolução ao longo dos tempos.

Seguimos para a temática da gestão de recursos humanos, onde apresentamos as suas premissas base e temos o mote de introdução às políticas e práticas que a constituem.

Ainda neste capítulo, relacionamos as políticas e as práticas de GRH com o desempenho empresarial e concluímos, com a atribuição do estandarte de melhor fonte de vantagem competitiva aos recursos humanos e a sua evidenciação através da estrutura VRIO.

No terceiro capítulo, abordamos a temática da indústria hoteleira, apresentando as suas principais características e particularidades.

No capítulo quatro, apresentamos a análise da gestão de recursos humanos na indústria hoteleira, em que anunciamos as principais especificidades desta área na indústria hoteleira, proferimos sobre a evolução da sua abordagem e prática na mesma, e finalizamos com a exposição de algumas variáveis influenciadoras da GRH nos hotéis.

O capítulo sucessivo refere-se à metodologia. Nele caracterizamos a indústria hoteleira da ilha da Madeira, definimos a amostra e identificamos o instrumento de recolha de dados.

O sexto capítulo diz respeito à análise e discussão de resultados. Nele fazemos referência a cada secção do nosso instrumento de recolha de dados (inquérito por questionário).

No capítulo seguinte, tecemos as principais conclusões, e no oitavo e último capítulo, evidenciamos as limitações com que nos deparamos e identificamos algumas recomendações para investigações futuras na área.

## **1. A DINÂMICA DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Das inúmeras definições da palavra “organização”, optamos pela de Schein (1986) citada por Bilhim (2006: 22).

Segundo este autor, uma organização é uma “coordenação racional de actividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade”.

Assim sendo, como primeiro componente de uma organização, surgem as pessoas. É através delas, do seu trabalho, que as organizações existem. Sem pessoas que despendam do seu esforço físico e intelectual não tem sentido falar em organizações.

Por sua vez, as pessoas dentro de uma organização trabalham em prol de um objetivo comum. Se não existisse objetivo, que estariam lá a fazer?

Este objetivo reveste-se no propósito em que a organização opera (ex.: fabrico de um produto ou de uma gama de produtos, prestação de um serviço ou gama de serviços) (Bilhim, 2000).

Não obstante, além dos objetivos de produção, as organizações perseguem objetivos lucrativos ou não lucrativos.

As que perseguem objetivos lucrativos são denominadas de empresas, “empreendimento humano que procura reunir e integrar recursos humanos e não humanos (recursos financeiros, físicos, tecnológicos, etc.) a fim de alcançar objectivos de auto-sustentação e lucro através da produção e comercialização de bens ou de serviços” Chiavenato (2004: 27).

Por sua vez, para alcançar esses objetivos, sejam de carácter lucrativo ou não, é necessário dividir o trabalho e as funções.

Dentro de uma organização existem vários tipos de trabalho e diferentes funções. Entre outros, é necessário o trabalho operacional, realizado pela chamada força de trabalho ou

colarinho azul, e o trabalho de gestão, o denominado de colarinho branco. Cada um cumpre a sua função, em prol do objetivo comum.

A função da força de trabalho é essencialmente de produção. Os gestores têm como principais atividades, planear, organizar, liderar, dirigir e controlar os recursos disponíveis (Fayol, 1908, citado por Rocha, 1999).

Os recursos de uma organização dividem-se essencialmente em sete categorias: pessoas, dinheiro, tempo, métodos e padrões de procedimentos, força elétrica ou energia, materiais e equipamentos (Marques, 2006).

Finalmente, uma organização segue padrões de hierarquia de autoridade e de responsabilidade.

A hierarquia de autoridade e de responsabilidade serve justamente para que exista ordem dentro das organizações. As pessoas com maior responsabilidade e autoridade têm o dever de orientar e supervisionar as pessoas que trabalham em níveis inferiores da hierarquia. Estes últimos devem atuar de acordo com as ordens emanadas dos seus superiores.

Tal como acima referido, esta tarefa de supervisionar e orientar a força de trabalho, é tarefa dos gestores, os quais se situam no nível hierárquico subordinado à Direção, devendo seguir as ordens que emanam desta.

Assim, concluída a definição do termo “organização”, fica mais explícita a importância que os recursos humanos (RH) assumem no contexto organizacional.

Efetivamente, não é por acaso que a teoria organizacional, aquela que se ocupa do estudo das organizações, estuda a nível macro, o comportamento da organização em si mesmo, e a nível micro, o comportamento do homem dentro das organizações (Bilhim, 2006).

Abordada que está (ainda que muito sucintamente) a dinâmica organizacional, passamos, de seguida, a dar particular atenção ao comportamento do homem no contexto organizacional.

Todos nós, enquanto seres humanos, divergimos na maneira como percebemos e sentimos o que nos rodeia. As nossas aspirações e desejos de realização também não são iguais. Quando se trata da nossa envolvente laboral, o mesmo acontece.

A nossa disposição para trabalhar ou disposição de contribuir com acção significa “disposição para sacrificar o controle da própria conduta em benefício da coordenação” [e] “varia [...] de indivíduo para indivíduo e mesmo no próprio indivíduo, com o passar do tempo” (Chiavenato, 2004: 22). Por isso, o sistema total de contribuições não é



homogéneo. O mesmo diverge quer em função das diferenças individuais existentes entre os participantes, quer pelo sistema de recompensas aplicado pela organização, para incrementar as respetivas contribuições (Chiavenato, 2004).

Deste modo, seguindo a perspetiva anunciada por muitos estudiosos da GRH, a de que todo o gestor é um gestor de recursos humanos, pois são estes o motor de qualquer organização, fica claro que os responsáveis pelas pessoas dentro das organizações devem prestar uma atenção cuidada às diferenças humanas existentes numa força de trabalho.

Só através de uma gestão compreensiva dos seus recursos humanos, uma organização consegue ser eficaz, ou seja, atingir os resultados desejados.

### **1.1. A Evolução dos Recursos Humanos nas Organizações**

Na parte antecedente deste capítulo, pretendemos deixar visível que o processo organizacional gira em torno das pessoas, pois sem elas as organizações simplesmente não vivem. Agora, faremos uma breve alusão à evolução da relação existente entre as pessoas e as organizações.

A crença de que as pessoas constituem o recurso distintivo, o mais importante dos recursos, é cada vez mais frequente nos nossos dias. No entanto, até cerca da década de 80, a valorização e o reconhecimento das pessoas dentro das organizações era praticamente inexistente.

Como exemplo, ao longo do séc. XX, de entre as seis funções da administração de uma empresa, identificadas por Fayol, nomeadamente, administrativa, técnica, comercial, financeira, contabilística e segurança, a função pessoal não era relatada. Contudo, alguns aspetos inerentes à função, como a segurança no trabalho e a higiene, inseriam-se na função segurança (Bilhim, 2006).

Durante muito tempo, as pessoas foram encaradas como “objetos” de produção. Para Henry Ford, no seu modelo de produção em massa, o desejável era que as pessoas atuassem como máquinas. As suas aspirações e necessidades humanas eram completamente negligenciadas.

A gestão das pessoas era essencialmente de carácter administrativo. Ocupava-se principalmente do processamento de salários e outros assuntos burocráticos, e denominava-se de Gestão de Pessoal.

Entretanto, nos anos 70, surgiu a primeira grande crise petrolífera e instalou-se a incerteza económica, deixando para trás a convicção da prosperidade até então tida como garantida.

Nesta década, assiste-se a uma evolução dos mercados, ao aumento da concorrência e a uma evolução da mentalidade da força de trabalho, a qual se tornou mais formada e exigente (Beer et al., 1985, citado por Guest, 1987).

A esta envolvente acresce um aperfeiçoamento no quadro da justiça laboral e regulamentar, e das ideias relativas ao homem no trabalho, as quais já vinham tomando algum terreno há algumas décadas atrás. Neste sentido surge a necessidade de evolução no modo de gerir as pessoas.

A gestão das pessoas passa a ser alinhada com a estratégia de negócio e as mesmas passam a surgir no lugar cimeiro no que toca aos recursos disponíveis, em detrimento do capital e da terra, recursos antes considerados primordiais (Bilhim, 2006).

Com este contexto, assiste-se ao final de um modelo de organização rígido e burocrático em que as pessoas eram tidas como uma fonte de custos a minimizar, e assiste-se ao surgimento progressivo de uma função de recursos humanos integrada na estratégia da organização.

Esta integração da função na estratégia da empresa crê veemente que o sucesso da empresa repousa na capacidade que esta tem de otimizar os seus recursos humanos, e que, por isso, os mesmos são um recurso em que importa investir (Bilhim, 2006; Peretti, 2001) pois constituem uma fonte de valor (Beaumont, 1993).

## **2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

O conceito de Gestão de Recursos Humanos (GRH) emergiu na década de 80, na América do Norte. A literatura relata o seu surgimento como impulsionado por vários fatores, nomeadamente: pelo mercado cada vez mais competitivo; pelas lições positivas do sistema japonês, o qual concedia prioridade à GRH em detrimento da Gestão de Pessoal, e evidenciava um elevado desempenho; pelo declínio da sindicalização no setor privado americano; pelo crescimento do setor dos serviços e do “colarinho branco” (tarefas administrativas e técnicas); e pela incapacidade da função Gestão de Pessoal em demonstrar uma contribuição distinta e positiva no desempenho organizacional (Beardwell & Claydon, 2007; Caetano e Vala, 2002; Peretti, 2001; Beaumont, 1993).

Por conseguinte, a GRH sucedeu à Gestão de Pessoal (GP), área que tinha uma perspetiva rígida em relação às pessoas, visto que as considerava um custo, ao inverso da GRH, segundo a qual as pessoas passaram a ser encaradas como um recurso valioso. Guest (1987) foi determinante para a distinção entre ambas as abordagens às pessoas, exibindo no seu trabalho um quadro esclarecedor dos estereótipos caracterizadores da Gestão de Pessoal e da Gestão de Recursos Humanos, no qual ficam evidentes as diferenças entre ambas as abordagens.

Não obstante, apesar dos mais de 20 anos de pesquisa e debate sobre a GRH, não existe uma definição universal da mesma. Existem sim, diferentes versões e modelos alusivos a esta abordagem.

Duas versões e dois modelos se destacam na literatura relativamente à GRH. A versão “*hard*” e a versão “*soft*”, ou, por outras palavras, o modelo da *Michigan School of HRM* e o modelo da *Harvard School of HRM*. A versão “*hard*” reveste-se no modelo da *Michigan School of HRM*, e a versão “*soft*” no modelo da *Harvard School of HRM*.

De acordo com Worsfold (1999), a versão “*hard*” dá ênfase às intervenções estratégicas que visam assegurar a plena utilização dos recursos de trabalho, enquanto a versão “*soft*” enfatiza as intervenções estratégicas que contribuem para o compromisso e o desenvolvimento dos colaboradores.

### **2.1. Versão Hard - O Modelo da *Michigan School of HRM* – “*The Matching Model*”**

O “*Matching Model*”, coerente com a versão “*hard*”, encara as pessoas como um recurso organizacional que, tal como outro recurso, em virtude do seu custo, deverá ser gerido em termos de eficiência e de proveito económico.

Este modelo foi desenvolvido por Tichy, Fombrun & Devanna, na *Michigan Business School* e publicado no livro *Strategic Human Resource Management*, em 1984, nos EUA.

O “*Matching Model*” considera a existência de influências internas (a missão/estratégia, a estrutura organizacional e a gestão de recursos humanos) e externas (forças económicas, políticas e culturais) à organização, que são necessárias ter em consideração no momento de formulação da estratégia de recursos humanos <sup>3</sup> (Domingues, 2003).

---

<sup>3</sup> Padrão das escolhas estratégicas na gestão no trabalho de uma empresa, incluindo meios e fins (Dyer, 1984, citado por Boxall e Purcell, 2000: 184).

Neste contexto, de modo a alcançar os resultados desejados de acordo com a versão “*hard*” (obter valor através das pessoas e deste modo alcançar a vantagem competitiva), seria necessária uma ligação estreita entre a estratégia de recursos humanos e a estratégia do negócio. Ligação esta, feita através da utilização de um conjunto de políticas e práticas de GRH integradas entre si (sistema de recursos humanos) e com os objetivos da organização, daí o nome “*Matching model*” (Armstrong, 2003).

Assim sendo, segundo Beardwell e Claydon (2007), Tichy, Fombrun e Devanna, introduziram o conceito de gestão estratégia de recursos humanos a qual “implica uma preocupação com as formas pelas quais a GRH é fundamental para a eficácia organizacional” (Boxall e Purcell, 2000: 184), e cuja premissa base é a ligação entre a estratégia de RH e a estratégia do negócio.

Os mesmos autores defenderam também a existência de um ciclo de recursos humanos, composto por quatro processos ou funções (seleção, avaliação, recompensas e desenvolvimento) desempenhadas pelo sistema de recursos humanos em todas as organizações, e com capacidade de influenciar o desempenho dos colaboradores e consequentemente o da empresa.

A seleção implica “combinar os recursos humanos disponíveis com os cargos”; a avaliação representa o “desempenho da gestão”; a recompensa implica “gratificar as realizações de curto e longo prazo, mantendo em mente que o negócio deve atuar no presente para ter sucesso no futuro”; o desenvolvimento implica “desenvolver colaboradores de elevada qualidade” (Armstrong, 2003: 23).

Tichy, Fombrun & Devanna (1981) acreditavam que este seria o sistema chave influenciador do desempenho dos colaboradores, pois alinhados de forma específica seriam capazes de influenciar o comportamento e criar uma cultura organizacional<sup>4</sup> apropriada (Hendry e Pettigrew, 1990).

## **2.2. Versão Soft – O Modelo da *Harvard School of HRM* – “*The Map of the HRM Territory*”**

O “*Map of the HRM Territory*”, ao contrário do modelo antecedente, é concordante com a versão “*soft*”, na qual as pessoas são consideradas como “um recurso raro e diferente dos outros recursos, cuja criatividade, competência, qualidade e envolvimento constituem a essência da vantagem competitiva” (Caetano e Vala, 2002: 10). Por isso,

<sup>4</sup> “Conjunto de suposições implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes” (Schein, citado por Cunha et al. (2007: 636)

devem ser alvo de investimento, através de uma planificação e seleção cuidadosa, de formação e recompensas adequadas e de uma integração organizacional apropriada.

Este modelo é da autoria de Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. e Walton, R. (1984) e emana da *Harvard Business School*. Foi publicado no livro *Human Resources Management: A General Manager's Perspective*.

O “*Map of the HRM Territory*” reconhece que existe uma variedade de grupos de interesse numa organização, os *stakeholders* (acionistas, os gestores, os vários grupos de colaboradores, o governo e a comunidade), e que cada um destes grupos possui diferentes interesses, os quais devem ser refletidos nas estratégias de GRH e integrados o máximo possível na estratégia de RH e, consequentemente, na estratégia de negócio (Beardwell e Claydon, 2007).

Não obstante, os mesmos autores (2007: 9) afirmam que a maior influência deste modelo, não advém do seu reconhecimento de que os colaboradores e os seus representantes são importantes grupos de interesse, mas sim “dos elementos prescritivos dos benefícios que ocorrem da adoção de uma abordagem *soft* da GRH, isto é, uma abordagem que procura melhorar a qualidade e o compromisso da força de trabalho” de modo a atingir os objetivos organizacionais.

### **2.3. Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

Segundo Chiavenato (2004), a GRH possui três objetivos: a criação, manutenção e desenvolvimento de um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objetivos da organização; a criação, manutenção e aperfeiçoamento de condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas de modo a alcançarem os seus objetivos individuais; e, por fim, alcançar a eficiência e a eficácia através das pessoas.

Para que os objetivos da GRH se realizem, a mesma necessita articular as componentes que a constituem e lhe dão vida, as suas políticas e práticas. É através da sua filosofia orientadora (políticas de GRH) e da sua ação (práticas de GRH) que as pessoas são geridas dentro das organizações, de modo a alcançarem, para além dos objetivos organizacionais, os seus objetivos pessoais.

As políticas de GRH são diretrizes orientadoras da abordagem que a organização tenciona adotar na gestão dos seus colaboradores. Elas revestem as filosofias e os valores da organização sobre como as pessoas devem ser tratadas e orientam a atuação dos gestores quando confrontados com questões do âmbito da GRH.

A escolha das políticas de GRH a utilizar numa organização, além de serem coerentes com a cultura organizacional, têm em consideração os objetivos que a mesma persegue. Deste modo, as políticas de GRH variam conforme a organização, pois dependem dos objetivos e da cultura vigente em cada uma.

Segundo Armstrong (2003), existem dois tipos de políticas de recursos humanos, a política global e as políticas específicas.

Os valores expressos na política geral de RH podem referir-se a (Armstrong, 2003):

- Equidade: os responsáveis pelos recursos humanos de uma organização devem tratar os seus subordinados de modo igualitário e justo em qualquer questão do seu foro de responsabilidade (providenciar igualdade de oportunidades de emprego e promoção; promover sistemas de pagamento equitativos).
- Consideração: refletir sobre as circunstâncias individuais de cada situação que afete a continuação, segurança e respeito dos colaboradores, ou seja, não ter um método de decisão geral, mas sim atentar que cada caso é um caso.
- Desempenho através das pessoas: engloba o cuidado que os responsáveis de GRH devem ter no que toca ao desenvolvimento de uma cultura de desempenho e de melhoria contínua, dando importância à gestão de desempenho como meio de definir expectativas mútuas (colaboradores e organização) e disponibilizando *feedback* sobre a atuação dos colaboradores.
- Qualidade de vida no trabalho: os responsáveis de GRH devem trabalhar de forma contínua e consciente para a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Isto inclui aumentar o sentido de satisfação que as pessoas extraem do trabalho, o que é possível através da redução da monotonia, aumentando a variedade, responsabilidade e autonomia, evitando sujeitar as pessoas a muito stress e fornecendo um balanço aceitável entre a vida laboral e não laboral.
- Condições de trabalho: fornecimento de condições de trabalho saudáveis, seguras e agradáveis.

As políticas de RH específicas cobrem as seguintes áreas: igualdade de oportunidades, gestão da diversidade, idade e emprego, promoção, equilíbrio entre vida pessoal e emprego, desenvolvimento do trabalhador, recompensas, envolvimento e participação, relações com o trabalhador, saúde e segurança, novas tecnologias, disciplina, entre outras (Armstrong, 2003).

Por sua vez, Chiavenato (2004) e Medlik (1989) apresentam as políticas de GRH, de uma maneira unânime, não distinguindo entre política geral e política específica.

Os mesmos definem que uma política de recursos humanos deve evidenciar o que uma organização pretende em termos de: recrutamento (onde, em que condições e como recrutar, os recursos humanos necessários à organização); seleção (critérios de seleção de RH e padrões de qualidade para admissão); integração (deve ser rápida e eficaz); formação (diagnosticar carências no desempenho dos colaboradores e ministrar formação sobre as mesmas); remuneração (critérios de remuneração direta e indireta; manutenção de uma força de trabalho motivada, participativa e produtiva dentro de um clima organizacional ajustado); planeamento de carreiras (determinação dos requisitos básicos da força de trabalho; critérios de planeamento de carreiras, promoções); avaliação de desempenho (critérios de qualidade e adequação dos RH às funções); condições físicas e sociais de emprego (higiene e segurança no desempenho das tarefas; segurança social; reforma; aconselhamento; despedimento; negociação e tratamento de litígios); e, por último, a monitorização de RH (manutenção de um banco de dados atualizado).

Quanto às práticas de GRH, o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, define a palavra prática como: (1) aplicação das regras e dos princípios de uma arte ou de uma ciência; (2) ato ou efeito de praticar. Deste modo, pode-se entender como práticas de GRH, todos os procedimentos concretos que derivam da política de recursos humanos de uma empresa, ou seja, a aplicação real das normas e dos princípios condutores da mesma política. Tal como cita Armstrong (2003: 129) “as políticas de recursos humanos servem como pontos de referência quando as práticas de RH estão sendo desenvolvidas e quando decisões sobre as pessoas estão a ser tomadas”.

Barney & Wright (1998: 32) consideram “práticas de recursos humanos como incluindo todos os programas, políticas e práticas que as empresas utilizam para gerir os seus recursos humanos”.

As práticas de GRH influenciam-se umas às outras e desenvolvem-se com bases comuns, de modo a seguirem uma lógica de aplicação.

Como práticas de GRH, as mais frequentemente referidas na literatura são: a análise e descrição de funções, o recrutamento, a seleção, a integração (acolhimento e socialização), a comunicação interna, a formação profissional e o desenvolvimento pessoal e organizacional, a avaliação de desempenho, e as remunerações e incentivos.

A este nível, Rocha (1999) realça como práticas de RH ainda as relações sociais, a higiene e segurança, a gestão de carreiras, o planeamento de efetivos e o balanço social (controlo e auditoria de recursos humanos, a gestão administrativa e jurídica).

Posto isto, de forma a um melhor entendimento sobre as práticas de GRH acima relatadas, fazemos de seguida uma breve referência aos métodos e tipologias inerentes a cada uma delas.

### **2.3.1. A Análise e Descrição de funções**

Como o próprio nome indica, a análise e descrição de funções reveste-se “num processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma função” (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2008: 30).

A informação acerca da função é compendiada numa “afirmação escrita do que o detentor do cargo faz, como faz, sobre que condições, e porque o faz” (De Cenzo & Robbins, 1996: 141).

Segundo os mesmos autores (1996), o modelo mais comum de descrição de função é constituído pelo título da função, pelas funções a serem desempenhadas, pelas características distintivas do trabalho, pelas condições ambientais e pela autoridade e responsabilidade do detentor da função.

Esta prática assume importância extrema no sistema de RH, pois além de servir como guia de orientação da gestão/chefia, fornece informação para quase todas as outras práticas de GRH (De Cenzo & Robbins, 1996), nomeadamente, para o processo de recrutamento e seleção, comunicação interna, formação e avaliação de desempenho (Sousa et al., 2008).

### **2.3.2. O Recrutamento**

Segundo Camara, Guerra & Rodrigues (2005: 235) o recrutamento consiste no “processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa”. Este é composto por um “conjunto de técnicas e métodos destinados a atrair candidatos capazes de ocupar determinados cargos na organização” (Rocha, 1999: 81), e pode ser interno (captação de indivíduos que já trabalham na organização) ou externo (a organização preenche as vagas com candidatos externos à organização).

### **2.3.3. A Seleção**

O recrutamento e a seleção estão estreitamente ligados, pois são fases do mesmo processo, o de contratar uma pessoa para a organização. O primeiro procura pessoas com as competências e características que a organização necessita e o segundo escolhe-



as, de entre as mais qualificadas (Rocha, 1999: 85). Esta consiste na escolha do(s) candidato(s), entre os recrutados, que possuem maior compatibilidade entre o seu perfil e as exigências do cargo ou função (Sousa et al., 2008; Rocha, 1999).

Esta compatibilidade é evidenciada através da realização de vários métodos de seleção, nos quais se verifica ou não se o indivíduo reúne características que se adequam à função para a qual se candidatou.

O processo de seleção pode combinar vários métodos. Entre eles, os mais frequentemente utilizados são: os testes psicológicos, de personalidade, de aptidão física, de competências específicas, de simulação, as entrevistas e os *assessment centres*<sup>5</sup>.

#### **2.3.4. O Acolhimento e Integração**

O processo de acolhimento e integração é contínuo, sendo que se inicia antes da entrada do novo colaborador na organização, prolonga-se no momento de entrada, e perdura no decorrer da vida de trabalho do colaborador (Sousa et al., 2008; Caetano & Vala, 2002). Os seus primeiros sinais tomam lugar no processo anterior (recrutamento e seleção), através da partilha de informação entre o candidato e o representante da organização (responsável pela GRH) (Sousa et al., 2008). O candidato exhibe as suas competências e potencialidades, com o intuito de demonstrar que está apto à função a que se candidata. O representante da organização partilha informação acerca da organização (a sua cultura, o que espera dos seus colaboradores, as exigências inerentes à função) (Sousa et al., 2008; De Cenzo & Robbins, 1996).

Em particular, o processo de acolhimento e integração consiste no facto de os colaboradores da organização fazerem com que os novos recrutados se sintam como fazendo parte da mesma.

Este processo pode assumir várias formas independentes ou complementares, entre as quais: a apresentação do manual de acolhimento ao colaborador (contém informação sobre a empresa e as suas especificidades); o *turn around* (contacto com o responsável máximo da empresa); formação de acolhimento e integração aos novos colaboradores (nos casos de necessidade de formação comportamental e técnica específicas para o cargo) (Sousa et al., 2008).

Existem, ainda, outros exemplos de práticas de acolhimento, como a informação oral sobre a empresa, a visita ao local de trabalho, a apresentação aos quadros da empresa, o

---

<sup>5</sup> “Conjunto de exercícios construídos e aplicados para avaliar as características pessoais do indivíduo” (Sousa et al., 2008: 70)

apadrinhamento por um colega mais velho e a existência de um tutor ou orientador de estágio (Peretti, 2001).

A literatura sugere que, quando um colaborador está devidamente integrado numa organização, a sua satisfação, motivação e desempenho são maiores. O pressuposto é que, tendo em consideração que passamos grande parte da nossa vida a trabalhar, devem ser reunidas condições para que esse tempo seja despendido de forma saudável.

### **2.3.5. A Comunicação Interna**

Segundo Camara et al. (2005) esta prática de GRH reveste-se de uma relevância extrema para o desenvolvimento de um quadro de referência comum a todos os trabalhadores, em termos do que é a organização e na consolidação dessa mesma identidade.

Analisando o modelo básico da comunicação, qualquer ato de comunicação implica um emissor, uma mensagem, um canal, um recetor e *feedback*.

Contudo, segundo Camara et al. (2005: 431), “a comunicação interna não pode ser reduzida a um conjunto de canais através dos quais circula informação, mas deve antes ser entendida como um sistema de interações onde emissor e recetor se interinfluenciam e partilham significados simbólicos”. Os mesmos autores (2005: 431) prolongam a sua defesa, afirmando que “é através desta partilha de significados, em termos interpessoais, grupais e organizacionais que se desenvolve nos empregados o conceito do que é a empresa, o qual serve de referência para o seu comportamento”.

Na literatura encontramos essencialmente duas dimensões de comunicação interna: a comunicação formal *versus* informal e a comunicação vertical *versus* horizontal.

Segundo Camara et al. (2005), a formalidade ou informalidade das ações de comunicação depende da interação dos intervenientes no canal utilizado para comunicar. Isto significa que uma reunião de trabalho, a qual toma forma de canal formalizado, pode originar relações de comunicação informal, e que o ato informal de beber um café no refeitório da empresa, se pode tornar num ato de comunicação formal, servindo para resolver problemas de trabalho. Basta simplesmente que os intervenientes estabeleçam uma relação que crie o contexto de formalidade ou informalidade.

Em termos de comunicação vertical e horizontal, a primeira é composta por relações de comunicação ascendente (os níveis hierárquicos inferiores tomam a intenção de comportamento de comunicação para com níveis hierárquicos superiores) e descendente (os níveis hierárquicos superiores tomam a intenção de comportamento de comunicação

para com níveis hierárquicos inferiores) (Camara et al., 2005). A segunda, engloba as relações de comunicação que se verificam de forma não hierárquica. É exemplo a “comunicação entre departamentos, no mesmo departamento ou no mesmo nível hierárquico” (Camara et al., 2005: 448).

Como metodologias de comunicação interna, a literatura evidencia as entrevistas, as reuniões de diagnóstico, a afixação de posters, a *newsletter* interna, a demonstração de relatórios de atividade e a transmissão de uma mensagem do presidente ou dos quadros superiores.

### **2.3.6. A Formação e o Desenvolvimento**

Os termos desenvolvimento e formação são frequentemente referidos em simultâneo na literatura, contudo, apesar de ambos existirem para minimizar a diferença entre o estado atual e o desejado dos recursos humanos dentro de uma organização (Camara et al., 2005), os dois não são sinónimos.

O desenvolvimento é um termo mais abrangente. Implica um esforço orientado para o futuro, com o intuito de prover os colaboradores com as competências que a organização demanda (Mejía et al., 2001) e baseia-se fortemente em formação (De Cenzo & Robbins, 1996).

Por sua vez, a formação é uma resposta às necessidades de desenvolvimento dos colaboradores e das organizações, cumprindo a dupla função de produzir satisfação profissional (dos colaboradores) e elevados padrões de desempenho económico (Peretti, 2001). Implica formas de treino e ensino orientadas para o presente, ou seja, direcionadas para o trabalho atual de cada colaborador (De Cenzo & Robbins, 1996) e preocupa-se em dotar os colaboradores com capacidades específicas ou a suprir deficiências no seu desempenho (Mejía et al., 2001). Temos como exemplo de necessidade de formação, a introdução de novos equipamentos numa função. Esta mudança exige que o colaborador aprenda novas maneiras de realizar o seu trabalho, sob pena de uma compreensão deficiente do processo de trabalho e de uma consequente baixa de produtividade (Mejía et al., 2001).

A formação pode ser Inter-Empresa, quando realizada no exterior da empresa, por formadores externos e reunindo participantes de várias empresas, ou Intra-Empresa, quando é administrada dentro da empresa, por pessoas pertencentes ou não à mesma, com um grupo de participantes pertencentes à própria e com objetivos e programas

adaptados e contextualizados às práticas, condições e características da empresa (Caetano & Vala, 2002).

### **2.3.7. A Avaliação de Desempenho**

Tendo em conta que uma das funções da GRH é o controlo do trabalho realizado, impõe-se outra prática de GRH, a avaliação de desempenho.

A avaliação e gestão do desempenho é, como o próprio nome indica, uma ferramenta que permite à organização conhecer e manejar os níveis de desempenho dos seus colaboradores (Sousa et al., 2008), ou por outras palavras, permite medir o contributo individual e de equipa, para o alcance dos objetivos da empresa, e informar acerca das eventuais lacunas nele existentes.

Os mesmos autores apresentam como principal razão da existência de um sistema de avaliação de desempenho, as recompensas atribuídas aos colaboradores pelo seu trabalho realizado para a organização. Contudo, esta também é relevante para validar os métodos de recrutamento e seleção utilizados pelas organizações, diagnosticar necessidades de formação, e verificar se os programas de formação utilizados foram valiosos para a organização (Camara et al., 2005).

Sousa et al. (2008) e Caetano & Vala (2002) apontam-lhe ainda influência sobre transferências, promoções, remunerações, retorno de informação ao colaborador sobre o seu desempenho, orientação profissional e formulação de estratégias de desenvolvimento de competências, no sentido em que esta fornece argumento acerca das decisões relativas aos aspetos referidos.

### **2.3.8. As Recompensas e os Incentivos**

Utilizamos os termos recompensas e incentivos com o mesmo significado, sendo que ambos são destinados a compensar e encorajar os empregados que demonstraram um nível de desempenho superior à média (Rocha, 1999).

Camara et al. (2005: 299) referem-se aos sistemas de recompensas como o conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os colaboradores recebem em virtude “da qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os valores e princípios operativos da empresa”.

Os mesmos autores (2005) defendem que os principais objetivos de um sistema de recompensas é o reforço da motivação dos seus colaboradores e da sua identificação com o projeto da empresa, e que por isso, a sua eficácia é testada através da satisfação

no trabalho e da redução dos índices de insatisfação como o absentismo, a baixa produtividade e a rotação de pessoal.

As recompensas podem ser monetárias ou não monetárias. As monetárias, tal como o próprio nome indica, incluem moeda/dinheiro e podem tomar forma de pagamentos diretos ou indiretos. São exemplos de pagamentos diretos, os salários, os bónus e os prémios. Os indiretos podem ser constituídos por pagamentos para cobrir custos de planos de seguros, planos de pensões, férias pagas, períodos de afastamentos por doença pagos, (De Cenzo & Robbins, 1996), entre outros. As formas de compensação não monetárias englobam recompensas de carácter social e psicológico, como o reconhecimento, o respeito dos seus pares, oportunidades de desenvolvimento pessoal e de carreira (promoções), responsabilidade acrescida, louvores e segurança no trabalho (Camara et al., 2005; Jackson & Schuler, 1999).

Camara et al. (2005) asseveram que as formas de reconhecimento não monetárias, como a responsabilidade acrescida, as promoções, os prémios e outras formas de dar visibilidade e importância à contribuição dos colaboradores têm vindo a assumir uma importância crescente nas organizações.

Além disso, as recompensas podem ser intrínsecas ou extrínsecas. As primeiras “estão intimamente ligadas ao trabalho em si, ao grau de satisfação que proporciona, ao estilo de gestão e autonomia que dá, ao reconhecimento pela obra feita e ao desenvolvimento ou progressão de carreira” (Camara et al., 2005: 389). Estas, se bem geridas, criam compromisso entre o colaborador e a organização.

As extrínsecas, apesar de não terem capacidade por si só de gerarem motivação, se mal geridas, podem criar um elevado grau de desconforto e desmotivação nos colaboradores. Revestem a forma de: salários; benefícios sociais (ex.: subsídio de alimentação; complemento de subsídio de doença), benefícios específicos (ex.: carros de serviço, cartões de crédito da empresa); símbolos de estatuto (dimensão do gabinete; motorista da empresa) (Câmara et al., 2005).

Para concluir esta sucinta abordagem às práticas de gestão de recursos humanos, citamos Rocha (1999: 30), o qual afirma que “a importância dada a cada uma destas actividades em detrimento das outras vai depender dos seguintes objectivos ou preocupações da organização: qualidade de vida no trabalho, produtividade, mudança e inovação”, ou seja, cabe a cada organização, na pessoa do seu Diretor ou responsável pela função de recursos humanos manobrar as referidas práticas de GRH, conforme os objetivos perseguidos.

## **2.4. Políticas e Práticas de GRH e Desempenho Empresarial**

Como anteriormente mencionado, uma empresa é constituída por um conjunto de recursos (ex.: humanos, financeiros, físicos, tecnológicos) que alinhados, ajudam na concretização dos objetivos empresariais. Por outras palavras, o desempenho empresarial é fruto da conjugação de todos esses recursos na persecução dos objetivos da empresa (Carvalho et al., s/d).

O desempenho empresarial pode ser medido em várias vertentes, todavia, para fins do nosso estudo, importa-nos o desempenho financeiro da empresa, o qual é medido em termos de lucro. Neste sentido, quanto maior for o lucro da empresa, melhor será o seu desempenho.

Por sua vez, o lucro das empresas advém de uma gestão competente dos seus recursos, entre os quais, as pessoas que nelas trabalham, e as quais foram alcançando, ao longo dos anos, o papel de ativo estratégico das empresas. Aquele que gerido eficazmente é mais suscetível de gerar mais valor e ajudar as empresas a alcançar resultados (Ceitil: 2006) em detrimento de outros ativos como por exemplo, o capital (Bilhim, 2006: 36).

Deste modo, surge a questão: como é que as decisões de GRH influenciam o desempenho da empresa?

A resposta de Becker & Gerhart (1996: 780) é que, nos seus termos mais simples, as mesmas “devem melhorar a eficiência ou contribuir para o crescimento de receitas”.

Assim sendo, muitos foram os autores que se debruçaram sobre o papel dos RH no desempenho empresarial, fazendo surgir modelos que relacionam quer os sistemas de RH (combinações complementares de práticas de GRH), quer as suas práticas manuseadas individualmente, com o desempenho organizacional (Snell, 1996).

A estas práticas foram-lhes atribuídas várias designações. Delaney & Huselid (1996: 949) referem-se às mesmas como “progressivas” ou “melhoradoras do desempenho”. Huselid (1995: 640) cita que o departamento do trabalho americano, em 1993 rotulou estas políticas e procedimentos, de “práticas de alto desempenho”. Guest (1997: 263) menciona-as também como “práticas de GRH de alto desempenho” ou de “alto compromisso”.

A literatura sugere que a ligação entre a GRH, revista através das suas políticas e práticas, e o desempenho empresarial, tem sido descrita por duas perspetivas dominantes: a abordagem da contingência ou do “melhor ajuste” e a abordagem universal ou da “melhor prática”.

A abordagem do “melhor ajuste” (“*best-fit*”) defende que a estratégia de RH será mais eficaz quando é devidamente integrada com o seu contexto específico, organizacional e ambiental.

A abordagem da “melhor prática” (“*best-practice*”) defende o universalismo, argumentando que todas as empresas serão melhores se identificarem e adotarem as “melhores práticas” na maneira de gerir pessoas (Boxall & Purcell, 2000). Nesta última, a abordagem será sempre a mesma independentemente do contexto.

#### **2.4.1. A Abordagem do “Melhor Ajuste”**

Esta abordagem integra vários modelos, os quais, segundo Boxall & Purcell (2000: 189) apesar das suas diferenças, partilham o argumento de que “as estratégias de RH tornam-se mais eficazes quando concebidas de modo a se ajustar a certas contingências críticas no contexto específico da empresa”.

Debruçar-nos-emos sobre dois deles, os com maior reconhecimento na literatura, o modelo de Baird e Meshoulam (1988) e o de Jackson & Schuler (1987).

Baird e Meshoulam (1988) propuseram um modelo que incorpora o ajuste externo (a GRH ajusta-se à fase de desenvolvimento da organização) e o ajuste interno (os componentes da GRH complementam-se e suportam-se uns aos outros).

No âmbito do ajuste externo, a organização é vista como tendo cinco fases de desenvolvimento (a iniciação, o crescimento funcional, o crescimento controlado, a integração funcional e a integração estratégica), às quais a GRH se deve adaptar.

O pressuposto é que a eficácia da GRH “depende do seu ajuste com a fase de desenvolvimento da organização [, pois à medida] que a organização cresce e se desenvolve, os programas, práticas e procedimentos da GRH devem mudar e se desenvolver para preencher as necessidades da organização” (Baird e Meshoulam, 1988: 117).

Relativamente ao ajuste interno, a GRH é tida como contendo seis componentes estratégicas (a consciência da gestão, a gestão da função, o portefólio de programas, as capacidades do pessoal, a tecnologia de informação e a consciência do ambiente), as quais devem, de igual modo, se ajustar umas às outras e com a fase de desenvolvimento da organização, confirmando a gestão em simultâneo dos dois ajustes (externo e interno), de modo a originar os melhores resultados.

Por sua vez, o modelo de Jackson & Schuler (1987), o mais influente da abordagem do “melhor ajuste”, segundo Boxall & Purcell (2000), ao invés de definir o “ajuste externo” pelo seu estado de desenvolvimento, define-o pela estratégia competitiva da empresa.

Este modelo defende que o desempenho da empresa é superior quando as práticas de GRH reforçam os comportamentos dos colaboradores, necessários para cada uma das diferentes estratégias genéricas definidas por Porter (estratégia de redução de custos, de inovação ou de melhoria da qualidade).

O modelo apresenta seis menus de práticas de GRH a utilizar de modo compatível com cada um das estratégias competitivas. Cada um dos seis menus diz respeito a diferentes aspetos da GRH (planeamento, recrutamento, avaliação, recompensas, formação e desenvolvimento), os quais devem ser manuseados de acordo com as estratégias competitivas perseguidas pela empresa (Jackson & Schuler, 1987).

#### **2.4.2. A Abordagem da “Melhor Prática”**

A abordagem da “melhor prática” é defendida por escritores que são contra o pensamento da contingência. O argumento é que as organizações verão melhorias no seu desempenho somente se identificarem e implementarem as “melhores práticas” (escolhidas universalmente), independentemente do contexto (Boxall & Purcell, 2000).

Barney & Wright (1998: 39) referem-se a melhores práticas como “o melhor sistema de seleção, ou melhor programa de formação, ou melhor sistema de recompensa, etc.”.

Segundo Boxall & Purcell (2000), as definições existentes das “melhores práticas” referem-se quase sempre à seleção, formação, avaliação e remuneração, negligenciando questões relativas à organização do trabalho e à voz dos trabalhadores (Marchington & Grugulis, 2000, citados Boxall & Purcell, 2000: 189).

Na literatura, o conjunto mais influente de práticas deste modelo é da autoria de Jeffrey Pfeffer (1994). O autor começou por apresentar em 1994, as dezasseis melhores práticas de GRH a implementar em todas as organizações, as mais suscetíveis de ajudar as organizações a obterem sucesso competitivo através dos seus recursos humanos (sumarizou as práticas “que aparentavam caracterizar empresas que obtinham sucesso competitivo através da maneira como geriam a sua força de trabalho” (Pfeffer, Jeffrey, Hatano, Toru, Santalainen, Timo, 1995). Em 1995, juntamente com Jeffrey, Hatano, Toru, Santalainen e Timo, compendiou-as em 13 e em 1998 resumiu-as a sete, designadamente: segurança no emprego; contratação seletiva; equipas auto-geridas ou trabalho em equipa; remuneração elevada, contingente ao desempenho da empresa;



formação extensiva; redução das diferenças de estatuto e partilha de informações (Boxall & Purcell, 2000).

#### **2.4.3. “Melhor Ajuste” ou “Melhor Prática”?**

Snell, Youndt, Dean & Lepak (1996) defendem que embora aparentemente estas duas abordagens pareçam competir, elas podem ser complementares, visto existir evidência que, quer a adoção das melhores práticas de GRH, manuseadas individualmente (Pfeffer, 1994), quer os sistemas ou conjuntos de práticas de GRH manipuladas de acordo com o contexto específico da organização (Ichniowski et al., 1997; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Arthur, 1994; Ichniowski, 1990) podem influenciar realmente o desempenho organizacional.

#### **2.5. Recursos Humanos como Vantagem Competitiva Sustentável**

De acordo com Barney (1991: 102) “uma empresa possui vantagem competitiva quando está a implementar uma estratégia de criação de valor não simultaneamente implementada por nenhum atual ou potencial competidor” e “uma empresa possui vantagem competitiva sustentada quando está a implementar uma estratégia de criação de valor não implementada simultaneamente por nenhum atual ou potencial competidor e quando essas outras empresas são incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia”.

Posto isto, parece evidente que o mais vantajoso para as empresas é a posse da vantagem competitiva sustentada, pois isso significa uma superioridade em relação à concorrência por um longo período de tempo.

Beer et al. (1985) e Tichy, Fombrun & Devanna (1982) citados por Guest (1987: 504) defendem que “a vantagem competitiva pode ser mais facilmente alcançada através da busca de melhorias na gestão das pessoas e das estruturas organizacionais, [ou seja], através da melhor utilização dos recursos humanos”.

Neste sentido, Boxall (1998: 267) refere que quando uma empresa é reconhecida como detentora da vantagem competitiva sustentável no seu setor, e essa faculdade decorre principalmente da gestão superior dos talentos humanos, pode-se dizer que essa empresa possui “vantagens de recursos humanos”.

Ainda o mesmo autor cita-se a si próprio (1996: 267), afirmando que “a vantagem de recursos humanos pode ser entendida como o produto de duas categorias principais: o capital humano da empresa e as suas vantagens do processo organizacional”. A primeira

refere-se às habilidades operacionais dos trabalhadores e a segunda à cooperação entre a gestão e a mão de obra.

Assim sendo, na tentativa de explicar a articulação desejada entre os recursos humanos e a sua gestão, de modo a que os primeiros constituam fonte de vantagem competitiva sustentável, muitos investigadores no campo da gestão estratégica de recursos humanos (GERH), têm-se apoiado na visão baseada nos recursos.

A visão baseada nos recursos foca-se nos recursos da empresa que podem ser fontes de vantagem competitiva dentro da indústria. São eles: recursos de capital físico (ex.: planta da empresa, equipamentos e finanças); recursos de capital organizacional (ex.: estrutura da empresa, planeamento, controlo, coordenação e sistemas de RH); recursos de capital humano (ex.: habilidades, julgamento e inteligência dos funcionários da empresa) (Barney & Wright, 1998).

No entanto, com o passar dos anos, foi sendo dada uma maior atenção aos recursos humanos. Estes passaram a ser encarados como o recurso distintivo no que toca ao seu potencial para ajudar a empresa a alcançar a vantagem competitiva sustentável, a mais difícil de imitar e, consequentemente, mais duradoura.

Para melhor explicar o perfil distintivo dos recursos humanos, Barney & Wright (1998) defendem a aplicação da estrutura VRIO. Esta permitiria a identificação do valor dos recursos humanos numa organização e do papel que a função de RH deve exercer na gestão das suas pessoas, de modo a alcançar a vantagem competitiva sustentável.

A estrutura VRIO foi criada por Barney, em 1991, e apresenta implicações para os tipos de recursos que podem ou não ser fontes de vantagem competitiva sustentável, de acordo com os seus critérios chave (valor, raridade, inimitabilidade e organização).

Neste sentido, para que um recurso tenha capacidade de constituir vantagem competitiva sustentável, deve obedecer a quatro requisitos: “(a) ser valioso no sentido em que explore oportunidades e/ou neutralize ameaças no ambiente da empresa, (b) deve ser raro entre a concorrência atual e potencial, (c) deve ser imperfeitamente imitável e (d) não podem existir substitutos estrategicamente equivalentes para este recurso que sejam valiosos, mas não sejam raros nem imperfeitamente imitáveis”.

Somente quando estes quatro requisitos são preenchidos, um recurso é considerado fonte de vantagem competitiva sustentável.

Exemplificando, caso um recurso seja valioso e raro, mas não imperfeitamente imitável<sup>6</sup> apenas providenciará vantagem competitiva no curto prazo, pois com o passar do tempo, se for imitado por outra empresa, a vantagem competitiva sustentável dará lugar à simples paridade competitiva.

Além disso, para que as características dos recursos humanos de uma empresa possam constituir uma fonte de vantagem competitiva sustentável, a empresa deve estar organizada de maneira a explorar as capacidades humanas.

É desta matéria que a componente “organização” da estrutura VRIO se ocupa. Esta componente reclama a existência de sistemas e práticas de GRH que permitam o surgimento de potenciais vantagens que as características dos recursos humanos possam suscitar.

Barney & Wright (1998: 39) exemplificam a confiança e o bom relacionamento entre os membros de uma organização como ativos específicos de uma empresa que “agregam valor, são bastante raros, e são extremamente difíceis de imitar pelos concorrentes”.

Por todas estas razões, cabe ao gestor de RH desenvolver e cultivar características dos recursos humanos da empresa, que cumpram todos os requisitos da estrutura VRIO.

### **3. A INDÚSTRIA HOTELEIRA**

Segundo Quintas (1998), a hotelaria constitui um dos principais esteios da indústria do turismo, e nela tem vindo a ganhar dimensão mundial, no sentido em que tem acompanhado a evolução turística e as suas conseqüentes solicitações.

Marques (2006: 31) afirma que “sem hotelaria não há turismo” e que em média 40% do capital originado pelo turismo provém da hotelaria. O mesmo autor (2006: 31) acrescenta ainda, que por ser “a base sobre a qual se apoia todo o edifício do turismo”, a hotelaria pode ser considerada a indústria mais importante para a economia do nosso país.

Porém, apesar do seu crescimento exponencial, a mesma tem-se desenvolvido num quadro altamente competitivo e tem vindo a enfrentar novos problemas político-sociais que erguem crescentes desafios à capacidade de organização e de gestão dos empreendimentos hoteleiros, por parte dos seus responsáveis.

---

<sup>6</sup> Devido à ênfase no *Benchmarking* (“processo contínuo e sistemático que permite a comparação das *performances* das organizações e respetivas funções ou processos face ao que é considerado “o melhor nível”, visando não apenas a equiparação dos níveis de *performance*, mas também a sua ultrapassagem.” Acedido a 20 de Maio de 2011, em <http://www.iapmei.pt/iapmei-bmcartigo-01.php?temaid=2>)

Efetivamente, além de ser uma indústria intensiva em capitais, pois requer elevados investimentos em capital fixo (edifícios e equipamento) (Powers, 1995) e em pessoas (Nankervis, 2000), das quais depende, dada a sua natureza de indústria de serviços, a hotelaria é fortemente influenciada por fatores globais, regionais e nacionais (Nankervis, 2000) que lhe fazem ser muito volátil. Exemplo disso é o facto de ser um negócio cíclico (Powers, 1995), pois a sua procura é afetada pela evolução e desempenho da economia (Freitas, 2006). De igual modo, a ocorrência de acontecimentos ambientais (ex.: intempéries) e político-sociais (ex.: instabilidade política de algumas regiões; manifestações sociais) (Nankervis, 2000), influenciam as taxas de ocupação hoteleiras.

A sua personalidade cíclica significa que em momentos económicos menos bons, a sua procura diminui substancialmente, pois apesar de existir um considerável número de hóspedes por motivos de negócios, o seu consumo é maioritariamente por lazer.

Outra característica própria da hotelaria é a sazonalidade, ou seja, a existência de uma oscilação nas taxas de ocupação hoteleiras, provocadas por determinados fatores, como as estações do ano (verão e inverno), períodos de férias e épocas festivas. Estes fatores influenciam a procura hoteleira, e fazem com que a ocupação dos estabelecimentos hoteleiros flutue entre épocas altas (elevada ocupação) e baixas (baixa ocupação) (Nankervis, 2000).

Com efeito, a sazonalidade é uma característica de tal modo marcante na indústria hoteleira, que é responsável por alguns parâmetros específicos desta indústria relativamente ao seu pessoal ao serviço, tal como referiremos de seguida.

Deste modo, dadas as suas peculiaridades, a indústria hoteleira apresenta um conjunto de características de trabalho:

- Casualização: grande parte dos funcionários é casual (temporário), ou a tempo parcial;
- Dependência em relação ao mercado de trabalho da região onde se insere: é no mercado de trabalho da região onde se inserem (ou do que pode ser introduzido nesse mesmo ambiente) que as organizações hoteleiras vão buscar a sua força de trabalho, o que significa que a qualidade dos serviços que oferecem, depende das competências e qualificações dessa mesma força de trabalho (Baum et al., 1997). Boella (2000) acrescenta ainda que a indústria hoteleira emprega uma elevada proporção de colaboradores provindos do mercado de trabalho secundário, ou seja, colaboradores sem formação específica da indústria, os quais a procuram meramente como uma maneira de ganhar dinheiro e não com o intuito de compromisso. Este é constituído essencialmente

por donas de casas, estudantes e pessoas com poucas qualificações, tal como por pessoas com qualificações comuns a várias indústrias, como secretárias, pessoal de manutenção e contabilistas.

- Níveis elevados de rotatividade do trabalho: “movimento de pessoas dentro e fora de emprego, dentro da organização” (Denvir & McMahon, 1992, citados por Cheng & Brown, 1998: 137). Esta pode ser voluntária ou involuntária. É voluntária quando o colaborador exprime a vontade de sair da organização, e é involuntária, quando o colaborador é forçado a sair da organização;

- Maioritariamente composta por ocupações semi-qualificadas: o maior grupo de colaboradores da indústria é formado por funções cujos colaboradores dispenderam poucas horas de formação formal. Este é constituído por *bartenders*, empregados de mesa, rececionistas e responsáveis de reservas (Timmo, 1993);

- Baixa formação: principalmente para os trabalhadores casuais e a tempo parcial por estarem pouco tempo na organização;

- Forte reestruturação das práticas de emprego, a fim de recuperar os custos em formação (Hartman & Yrle, 1996; Timmo, 1993);

- Importante empregador de grupos minoritários, jovens e mulheres: predominantemente em funções semi-qualificadas e casuais; mulheres concentradas em trabalhos ditos de mulher (limpeza, cozinha, bar e contato com hóspedes);

- Baixa remuneração;

- Baixo nível de progressão de carreira: “as carreiras num hotel raramente progredem entre os vários departamentos [...] estando principalmente confinados dentro deles” (Timmo & Nankervis, 1995; citados por Nankervis, 2000: s/p; Nankervis, 1993;).

No entanto, Nankervis (2000: s/p) cita que alguns estudos, como por exemplo o de Ladkin & Riley, em 1996, sugerem que “a progressão de carreira não é severamente restrita no geral, pois a esmagadora maioria dos gestores de hotel vêm dos departamentos de alimentos e bebidas”;

- Forte departamentalização: “muitos hotéis, se não, a maioria, por razões históricas ou contabilísticas, separam claramente as funções que constituem o processo de produção do de serviço” (Nankervis, 2000, s/p), o que provoca uma baixa relação entre departamentos;

- Muitas vezes o proprietário é também o gestor;

- Ciclo de trabalho de 24 horas: estabelecimentos hoteleiros estão sempre em funcionamento, 24 horas por dia, todos os dias do ano.

Posto isto, e já introduzindo o tema seguinte, atentamos que, apesar da indústria hoteleira compreender vários tipos de estabelecimentos hoteleiros, nomeadamente, hotéis, pensões, pousadas, estalagens, motéis e hotéis-apartamentos, os primeiros (os hotéis) destacam-se de entre o universo apresentado, entre outras razões, pela sua variedade em termos de tamanho, classificação e natureza das suas atividades.

### **3.1. Os Hotéis**

De acordo com o documento Série Retrospectiva do Turismo (1976-2010: 6, 7) um hotel é um "estabelecimento hoteleiro que pode ocupar apenas parte independente de um edifício, constituída por pisos completos e contíguos, com acesso próprio e directo aos pisos ocupados pelo estabelecimento para uso exclusivo dos seus utentes, possuindo, no mínimo, 10 unidades de alojamento, cuja classificação resulta do preenchimento dos requisitos mínimos das instalações, do equipamento e serviços fixados em regulamento, destinado a proporcionar, mediante remuneração, alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimentos de refeições".

Segundo Rutherford (1995) um hotel está normalmente organizado ao longo de linhas funcionais, com departamentos agrupados de acordo com atividades específicas, nomeadamente: quartos, comidas e bebidas, vendas e marketing, contabilidade e recursos humanos.

Em termos de estrutura hierárquica, a ordem é também comum, pautando-se pela seguinte ordenação decrescente: Direção; Diretores de Departamento; Supervisão e Pessoal Operacional ou Geral.

No entanto, apesar das características gerais partilhadas, os hotéis não são um grupo homogéneo, sendo possível distingui-los de acordo com os seguintes critérios (Medlik, 1989):

- Localização: se estão numa cidade, numa vila, na costa ou na montanha, no campo, etc.;
- Posição na localização: se no centro da cidade ou nos subúrbios, junto ao mar ou junto à auto-estrada;
- Propósito da visita e a razão principal da estadia do cliente: negócios, férias, convenções, etc.;
- Duração da estadia: longa ou curta;
- Leque de serviços e comodidades colocadas à disposição do cliente;

- Dimensão do hotel: não existe acordo universal quanto à descrição dos hotéis segundo o seu tamanho. Porém, por referência ao seu número de camas ou de quartos, normalmente se aplica a designação de pequeno hotel a um com uma pequena porção de acomodações para dormir; de grande hotel a um com várias centenas de camas ou quartos e de médio a um, com valores entre os atrás referidos.
- Classificação: varia de uma a cinco estrelas;
- Tipo de propriedade e de gestão do hotel (ex.: cadeias ou grupos de hotéis ou hotéis de propriedade independente).

### **3.1.1. A Natureza dos Serviços Hoteleiros**

A hotelaria, enquanto negócio inserido no setor dos serviços, distingue-se de muitos outros negócios inseridos no mesmo setor de atividade, pois combina nas suas operações, além da componente dos serviços, também a produção (Mullins, 1995).

Ainda assim, embora as organizações hoteleiras não sejam puramente organizações de serviços, exibem muitos elementos básicos das indústrias de serviços, pois tal como evidenciado por Mullins (1995), apresentam as seguintes características: o consumidor participa no processo (engloba a interação direta entre cliente e colaborador), a produção e o consumo acontecem em simultâneo (o serviço é consumido no momento em que é produzido), os serviços têm capacidade perecível (não podem ser armazenados), a escolha do local onde acontecem é determinada pela demanda do cliente (não pode ser enviado para outro local), é intensiva em trabalho (requer pessoas que realizem os serviços), os serviços são intangíveis (não são palpáveis), e por isso difíceis de medir em termos de qualidade, e finalmente, não conferem propriedade a quem os adquire.

A interação direta entre o cliente e o colaborador acima referida, acontecem por intermédio do “encontro do serviço” ou “momento da verdade”, ou seja, pelo “período de tempo durante o qual o consumidor interage diretamente com um serviço” (Bitner, 1990: 70), o qual, na hotelaria é essencialmente executado por pessoas. Estes encontros do serviço, segundo Lewis & Entwistle (1990: 43) “quando envolvem a interação com os colaboradores de uma organização, têm tipicamente um impacto elevado nos consumidores, e a sua qualidade é um ingrediente essencial na qualidade geral do serviço experienciado e percebido pelos clientes”, o que perfaz uma elevada responsabilidade aos colaboradores da indústria.

#### **4. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA**

Como já referido, a hotelaria é essencialmente uma indústria de prestação de serviços, e por isso, fortemente dependente das pessoas que a integram.

Esta dependência existe porque o comportamento e prestação dos colaboradores ao serviço do estabelecimento, influencia em larga escala a perceção dos clientes quanto à qualidade dos serviços prestados e o consequente regresso e fidelização dos mesmos.

Assim sendo, seria de esperar que fosse dada aos colaboradores nos hotéis, uma atenção especial. Todavia, contrariamente ao esperado, pesquisas na indústria hoteleira “tipicamente revelaram pobres práticas e falta de interesse na gestão de recursos humanos entre os gestores” (Hoque, 1999: 420).

Reforçando esta reflexão, Worsfold (1999) menciona que no passado, as principais funções dos responsáveis pela Gestão de Pessoal na hotelaria eram de recrutamento e seleção de pessoal.

Não obstante, segundo Hoque (1999), pesquisas da década de 90 demonstraram que nesta mesma década, o interesse pela GRH dentro da hotelaria aumentou.

Deste modo, na tentativa de esclarecer a evolução das práticas de GRH nos hotéis, Kelliher & Johnson (1997) compararam os resultados dos seus dois estudos, um feito em 1987 e outro em 1997, em 119 hotéis do Reino Unido, e constataram ligeiros aperfeiçoamentos.

No que concerne ao número de pessoas contratadas a tempo inteiro na função de GRH, a tendência era crescente.

Quanto ao responsável pela função de GRH, o mesmo estudo revelou que na maioria dos casos, esta reportava-se diretamente ao Director Geral do hotel.

Quanto à localização da função de pessoal na hierarquia organizacional, a maior parte (62%) dos entrevistados informou que estava num nível de gestão sénior, com os restantes 29% a especificar um nível executivo, o que demonstra uma evidente importância da função na hierarquia organizacional.

Em relação ao envolvimento dos gestores de recursos humanos em atividades mais gerais do negócio, os resultados demonstraram um envolvimento crescente. Algum envolvimento em tarefas gerais de gestão e, em grande escala, nos orçamentos e tomada de decisões dos negócios principais.

Relativamente à evolução das práticas de GRH nos hotéis, Hoque na sua publicação de 1999, cita alguns autores que na década de 90 se debruçaram sobre esta temática.



Buick & Muthu (1997) declararam um crescendo de importância atribuída aos mercados internos de trabalho e ao desenvolvimento de carreira; Gilbert & Guerrier (1997) afirmaram que os gestores hoteleiros estavam crescentemente inserindo noções de *empowerment*<sup>7</sup>, de trabalho de equipa e constatando necessidade de dar responsabilidade aos níveis mais baixos; Harrington & Akehurst (1996) encontraram evidência de formação para os colaboradores. Watson & D'Annunzio-Gren (1996) citados por Hoque (1999: 420) “apresentaram exemplos de hotéis dentro dos quais foram introduzidos sistemas de recompensa, programas de desenvolvimento e formação, sistemas de comunicação e informação intensiva, para apoiar uma nova cultura de serviço”, e Anastassova & Purcell (1995) citados por Hoque (1999: 420) “evidenciaram gestores britânicos treinados numa base de gestão da qualidade total e considerando-se como praticando GRH em vez de Gestão de Pessoal”.

Todavia, relativamente ao recrutamento e seleção, nas práticas acima mencionadas como escopo da Gestão de Pessoal nos hotéis, Mullins (1995) afirma, baseado na informação obtida através de estudos até a data, que os métodos e procedimentos referentes a estas práticas, na hotelaria eram pouco eficazes.

As mesmas revelavam muita simplicidade e ausência de objetividade. O que não é de modo algum saudável para uma indústria com o padrão de recrutamento da hotelaria, cujos gestores encaram frequentemente necessidades de recrutamento e seleção.

Outra prática que aparentava falta de objetividade na hotelaria era segundo Nankervis (2000), a avaliação de desempenho. O mesmo autor realça que o desempenho só pode ser avaliado com sucesso e eficazmente gerido, se puder ser quantificado. Caso contrário, a avaliação de desempenho está preocupada apenas com a subjetiva dimensão de qualidade do serviço, resultado do *feedback* do hóspede ou da observação ocasional da gestão hoteleira, ou seja, uma avaliação limitada.

Relativamente às atividades de formação e desenvolvimento, também como consequência da grande proporção de colaboradores casuais, a tempo parcial e "*on call*"<sup>8</sup>, e em parte devido à natureza semi-qualificada de muitas ocupações nos hotéis, a literatura nesta matéria exhibe a atribuição de pouco cuidado (Nankervis, 2000).

Porém, muitos são os investigadores na área da GRH na hotelaria (ex.: Davies et al., 2001; Nankervis, 2000; Mullins, 1995), que reconhecem benefícios na formação e

---

<sup>7</sup> Delegar poder.

<sup>8</sup> Os colaboradores são chamados a trabalhar quando são necessitados (esporadicamente, sem qualquer tipo de vínculo com a organização).

desenvolvimento das pessoas ao serviço, tal como nas práticas de avaliação de desempenho e nas estratégias de remuneração. Para estes autores, todas estas práticas são acreditadas como sendo integradoras da relação entre a gestão e os subordinados, tendo como efeitos, um aumento do compromisso, da motivação, da produtividade e da retenção dos colaboradores, tal como um consequente acréscimo na qualidade de serviço.

Em modo de conclusão, atentamos que a utilização e tratamento dado à GRH nos hotéis deriva sempre da consideração dos seus responsáveis maioritários, diferenciando-se por isso entre estabelecimentos.

#### **4.1. Variáveis Influenciadoras da Gestão de Recursos Humanos nos Hotéis**

Segundo Timmo (1993), a bibliografia sugere que a presença da GRH nos hotéis não é linear, pois existem algumas variáveis que parecem afetar as estratégias de emprego adotadas pela gestão hoteleira. Dentro destas variáveis, poder-se-ão aqui apontar o tamanho dos hotéis e natureza das suas atividades, a sua localização e a propriedade do hotel (Kelliher & Johnson, 1997; Timmo, 1993).

Relativamente ao tamanho dos hotéis e natureza das suas atividades, os grandes estabelecimentos de alojamento oferecem uma variada gama de serviços, tendem a ter uma força de trabalho mais diversificada e estruturas de gestão altamente estruturadas e desenvolvidas.

Apresentam geralmente níveis elevados de segmentação do mercado de trabalho, com um pequeno grupo central, de trabalhadores qualificados, a desfrutar de um emprego seguro e de planos de carreira, e uma grande força de trabalho semi-qualificada, constituída cada vez mais por colaboradores a tempo parcial ou ocasional em áreas como a limpeza e serventes de mesa e cozinha.

Por outro lado, os pequenos empregadores utilizam principalmente trabalhadores casuais semi-qualificados que podem ser mais facilmente utilizados em resposta às variações sazonais da procura de emprego.

Quanto à localização, os dados recolhidos nos estudos de Timmo (1993), sugerem que os hotéis situados em grandes áreas urbanas, fazem uma maior utilização de trabalhadores móveis ou de curto prazo, o que provoca além de uma elevada taxa de rotatividade, poucas perspectivas de carreira e retarda a formação para algumas ocupações.

A propriedade do hotel emerge como variável influenciadora, no sentido em que sugere que as empresas estrangeiras têm aparentemente uma abordagem de GRH mais esclarecida e sofisticada quanto às pessoas que empregam (Kelliher & Johnson, 1997).

Para concluir, constatamos que as variáveis apresentadas apontam para a existência de um paradigma na indústria hoteleira, no que respeita à sua política de empregabilidade, nomeadamente, o da flexibilidade numérica *versus* flexibilidade funcional (Timmo, 1993).

A decisão de optar por um ou outro tipo de flexibilidade recai nas mãos do Diretor Hoteleiro. É o próprio que decidirá se pretende uma estratégia de aumento ou diminuição do número de pessoas ao serviço, de acordo com as necessidades periódicas do estabelecimento (flexibilidade numérica) ou se pretende qualificar os seus colaboradores de modo a que fiquem aptos a desempenhar várias tarefas, e assim servir-se do variado leque de competências que os mesmos possuem conforme necessário (flexibilidade funcional).

## 5. METODOLOGIA

O nosso trabalho tem por objeto de estudo a indústria hoteleira da ilha da Madeira, revestida nos estabelecimentos que abarcam a categoria “hotel”.

A limitação aos estabelecimentos que se inserem nesta categoria surge na tentativa de homogeneização de dados para consequente facilitação de interpretação dos mesmos.

Deste modo, iniciamos o desenho da nossa metodologia de investigação com a caracterização da indústria hoteleira da ilha da Madeira, seguimos para a definição dos respondentes e finalizamos com a definição do instrumento de recolha de dados.

Os dados recolhidos foram sujeitos ao tratamento estatístico através do programa informático SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

### 5.1. Caracterização da Indústria Hoteleira na Ilha da Madeira

Como anteriormente referido, o nosso estudo baseia-se na investigação de dados relativos a estabelecimentos hoteleiros que se inserem na categoria “hotel”.

Assim, importa referir que segundo os dados mais recentes (2010) da Secretaria Regional do Turismo e Transportes, existem na R.A.M.<sup>9</sup> 60 hotéis.

---

<sup>9</sup> Região Autónoma da Madeira – De acordo com o artigo nº3 da Lei nº 130/99 de 21 de Agosto, “O arquipélago da Madeira é composto pelas ilhas da Madeira, do Porto Santo, Desertas, Selvagens e seus ilhéus”.

No entanto como nos cingimos à ilha da Madeira, a população em estudo é composta por 54 hotéis (excluídos os 6 existentes no Porto Santo).

As 54 unidades hoteleiras compreendem classificações de entre 2 a 5 estrelas.

Entre elas, 11 correspondem à categoria de 5 estrelas, 30 são relativos à categoria de 4 estrelas, 12 são de 3 estrelas e 1 possui 2 estrelas.

Tabela 1 - Distribuição dos estabelecimentos hoteleiros da ilha da Madeira, por localização e classificação (2010)

<b>Concelho</b>	<b>Classificação</b>				<b>Total</b>
	5 estrelas	4 estrelas	3 estrelas	2 estrelas	
Funchal	11	16	7	1	35
Santa Cruz	0	6	0	0	6
Machico	0	1	1	0	2
Santana	0	2	1	0	3
São Vicente	0	1	0	0	1
Porto Moniz	0	1	1	0	2
Calheta	0	1	1	0	2
Ponta do Sol	0	1	0	0	1
Ribeira Brava	0	1	1	0	2
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>54</b>

Fonte: Secretaria Regional do Turismo e Transportes (2010)

Posto isto, vamos referir alguns dados característicos da hotelaria madeirense, designadamente: a capacidade de alojamento em 2010, por categorias (número de estrelas); a distribuição por concelhos; a média anual de pessoas ao serviço; a percentagem de pessoas ao serviço por categoria e os custos com o pessoal.

Atentamos porém, para o facto dos dados apresentados se referirem à Região Autónoma da Madeira (compreendendo dados relativos aos hotéis do Porto Santo) e não apenas aos hotéis da ilha da Madeira (o nosso objeto de estudo). Isto ocorre porque não existem dados referentes à hotelaria madeirense, que excluam a ilha do Porto Santo.

Quanto à capacidade de alojamento em 2010 por categorias (número de estrelas), de acordo com os dados da Secretaria Regional do Turismo e Transportes, 17,2% corresponde a hotéis inseridos na categoria 5 estrelas, 28,2% pertence à categoria 4 estrelas, e 5,4% corresponde à categoria 3 estrelas (Evolução da Oferta Turística na

Madeira, 2006-2010). O mesmo documento evidencia ainda que os concelhos com maior número de camas disponíveis são: o Funchal, Santa Cruz e Calheta.

Relativamente ao número de pessoas ao serviço em 2010, apesar da tendência decrescente desde 2003, a média anual de pessoas ao serviço<sup>10</sup> nos hotéis da região era de 3338, o que representa uma percentagem extremamente considerável (56%) em relação ao número total de pessoas ao serviço nos estabelecimentos hoteleiros da R.A.M (5997) (Série Retrospectiva Estatísticas do Turismo, 1976-2010).

No mesmo período, do total de pessoas ao serviço nos hotéis, mais de metade encontrava-se a trabalhar em hotéis de 4 (maior percentagem) e de 5 estrelas (Estatísticas do Turismo, 2010).

Ainda de acordo com o documento Série Retrospectiva Estatísticas do Turismo (1976-2010), os custos com o pessoal nos estabelecimentos hoteleiros da R.A.M. em 2010, ascendiam a 96 489 milhões de euros, sendo que 54 965 milhões de euros são da responsabilidade dos hotéis.

## **5.2. Definição dos Respondentes**

Na ilha da Madeira existem 54 unidades hoteleiras, as quais perfazem a população do nosso estudo. Para saber acerca da sua aceitação de participação na investigação, todas as unidades foram contactadas via correio eletrónico. Porém, a generalidade dos contactados não respondeu, o que nos fez encarar como única opção, a deslocação até cada uma delas para um possível contacto com os seus responsáveis de GRH. Em alguns casos, foram necessárias várias deslocações para encontrar a pessoa a quem o nosso instrumento de recolha de dados se dirigia. Aceitaram participar no nosso estudo 20 unidades hoteleiras.

No caso dos hotéis pertencentes a uma cadeia integrada (possuem vários hotéis na ilha), os respondentes somente aceitaram preencher os dados relativos ao hotel sede da cadeia. Foram 5 os hotéis pertencentes a uma cadeia integrada que participaram no nosso estudo, compondo assim 25% dos respondentes.

A taxa de resposta efetiva da nossa amostra foi de 37%. Não obstante, nem todos os inquiridos preencheram todas as questões presentes no questionário, sendo que das 20

---

<sup>10</sup> Como pessoas ao serviço, entende-se, “pessoas que, no período de referência, participaram na atividade da empresa, qualquer que tenha sido a duração dessa participação e independentemente do vínculo que tenham” (Série Retrospectiva das Estatísticas do Turismo, 1976-2010: 8)

unidades participantes, somente 6 enunciaram o volume de negócios aproximado do hotel. Este facto colocou em causa a validade do nosso estudo, pois o baixo número de hotéis que facultaram o seu volume de negócios não é representativo da população. Deste modo, foi-nos impossível agrupar os hotéis com os melhores resultados financeiros, e consequentemente relacionar o seu desempenho com as variáveis a testar (as políticas e as práticas de GRH presentes no questionário utilizado como método de recolha de dados).

### **5.3. Identificação do Instrumento de Recolha de Dados**

Como já anteriormente referido, a indústria hoteleira caracteriza-se por um forte aproveitamento de todos os tempos de trabalho. Esta sua particularidade deve-se à tentativa de redução de despesas, diminuindo o número de pessoas ao serviço para fazer face às pressões concorrenciais e à realidade económica.

Deste modo, na tentativa de ocupar pouco tempo aos respondentes, optamos por um instrumento de recolha de dados de resposta fácil e rápida, o inquérito por questionário. O mesmo é composto por questões de escolha múltipla e de resposta direta, as quais reúnem os propósitos de facilitação e rapidez de resposta.

Os questionários foram dirigidos ao responsável pela função de Gestão de Recursos Humanos de cada hotel, ou no caso de inexistência de pessoa ocupante desta função, ao Diretor Hoteleiro.

Na entrega dos questionários, deparamo-nos muitas vezes com a preocupação dos respondentes de que o mesmo não ocupasse muito tempo. Além disso, o tempo de espera pelo preenchimento dos mesmos foi também, na maioria dos casos relativamente alongado, o que demonstrou pouco tempo para despender além das suas funções.

O questionário utilizado como metodologia de recolha de dados foi adaptado do questionário de dissertação de mestrado de Martins (2002) sobre a implementação das práticas de GRH na hotelaria da região norte de Portugal.

Por sua vez, o mesmo foi moldado de um questionário aplicado a nível internacional, da autoria da *Andersen Consulting* e da Universidade de Nova Iorque (Cline et al., 1997, citado por Martins, 2002).

Segundo Martins (2002: 95), o questionário original fez parte do “primeiro estudo global com o objetivo de identificar as principais tendências e questões que os recursos humanos enfrentam no âmbito do setor hoteleiro”, o “*Hospitality 2000 – The People*”.

Este proporcionou um resumo detalhado relativo às práticas de GRH mais correntes e sobre as mudanças ambicionadas pelos líderes da indústria hoteleira num futuro próximo, nas suas organizações.

A sua abrangência mundial reflete-se no agrupamento dos resultados por três sub-regiões globais: Américas; Europa, Médio Oriente, Índia e África (EMEIA); Ásia/Pacífico.

Posto isto, sendo os objetivos do nosso estudo parcialmente coincidentes com os desejados no estudo pioneiro e com os da dissertação de mestrado de Martins (2002), a utilização do questionário de dissertação de mestrado da autora anteriormente referida, como modelo do nosso estudo, faz todo o sentido. Foram contudo efetuadas algumas alterações ao texto de modo a ficar mais ajustado à presente investigação.

O nosso questionário intitula-se de “Inquérito sobre as Políticas e Práticas de GRH nos Hotéis da Ilha da Madeira” (ANEXO).

O mesmo está estruturado em oito secções, as quais passamos a apresentar:

- Organização e Estratégia: na primeira secção do questionário pretende-se avaliar a relação existente entre a GRH e a estratégia de negócio, nomeadamente o nível de participação e papel do gestor de RH na definição da mesma; averiguar sobre as preferências da Direção no que toca à sua atuação com as pessoas e apurar os meios e recursos utilizados para concretizar os objetivos estabelecidos pela organização.
- Recrutamento e Seleção: o ajuste entre as funções e as pessoas contratadas, ou seja, a pessoa certa para a função certa, determina a eficiência da mão de obra ao serviço, quer em termos de produtividade e/ou de rotatividade. Deste modo, ambiciona-se saber se existe um planeamento de RH nas organizações; a sua vigência; as ferramentas de recrutamento e métodos de seleção utilizados e as estratégias de retenção de colaboradores postas em prática.
- Acolhimento e Integração: o sentir-se como elemento de uma equipa ou de uma organização é um fator fulcral para um desempenho mais seguro e motivado por parte de um colaborador. Por isso, a integração deve ser fomentada desde o início do vínculo de trabalho. Nesta secção pretende-se averiguar sobre a utilização dos métodos de acolhimento e integração nas organizações hoteleiras.
- Comunicação Interna: quando um colaborador não sabe o que lhe está implicitamente incumbido ou por que meios e formas deve atuar, o seu desempenho não será o desejado pelos seus superiores hierárquicos. Assim sendo, o envio e a receção de mensagens dentro das organizações deve ser feito de modo explícito e frequente, para

que haja entendimento comum. Aqui deseja-se saber que processos de comunicação são postos em prática.

- Formação e Desenvolvimento: sendo as pessoas cada vez mais apontadas como o recurso de destaque nas organizações, e acrescida a sua importância no setor terciário, o investimento nas suas capacidades e habilidades, através de formação e do seu desenvolvimento representa não só uma alavancagem nas competências técnicas, como também uma diminuição dos índices de rotatividade. Como tal, nesta secção do questionário pretende-se saber se este investimento está ou não a ser feito e por que métodos.

- Desempenho: dada a componente de serviços no setor hoteleiro, o colaborador é a imagem da organização e a satisfação dos clientes depende fortemente do desempenho dos mesmos. Deste modo, para que os colaboradores ao serviço atinjam os níveis de desempenho desejados pelas suas organizações, é necessário que as mesmas estejam conscientes do desempenho atual dos seus colaboradores, o que só acontece através da avaliação de desempenho. Nesta secção do questionário deseja-se saber em que medida as unidades hoteleiras valorizam e implementam métodos de avaliação de desempenho dos seus colaboradores, tal como quais os fatores alavancadores da produtividade dos colaboradores desta indústria.

- Recompensas e Incentivos: sendo um setor intensivo em mão de obra, os valores dispendidos em remunerações e custos com o pessoal são gigantescos. Como tal, de modo a manterem-se competitivas no mercado laboral, é necessário que as organizações hoteleiras façam uma gestão equilibrada do seu orçamento e assegurem, através de métodos inovadores de compensação que o investimento feito nos colaboradores seja rentável. Estes métodos visam reconhecer, motivar e satisfazer os colaboradores. Esta última secção do questionário pretende avaliar a atuação da organização relativamente aos programas e sistemas de recompensas e incentivos praticados.

- Dados Relativos à Unidade Hoteleira: na última secção do questionário, a informação requerida debateu-se sobre os dados de cada hotel que consideramos serem pertinentes para a nossa análise. Inserem-se nesta secção: o número de estrelas do hotel; os anos de vida; o número de quartos; a taxa de ocupação média anual; o volume de negócios; o cargo da pessoa responsável pela função de gestão de recursos humanos e as habilitações académicas da mesma.



## 6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Feita a apresentação da indústria hoteleira da ilha da Madeira, e anunciados os respondentes e o instrumento de recolha de dados utilizado para alcançarmos os resultados do nosso estudo, debruçar-nos-emos justamente sobre a análise e discussão desses mesmos resultados.

Após a caracterização das unidades hoteleiras respondentes, a análise e discussão dos resultados seguirá a ordem das seções presentes no questionário que serviu de instrumento de recolha de dados, as quais foram já anteriormente apresentadas e explicadas.

### 6.1. Caracterização das Unidades Hoteleiras

Dos 20 hotéis participantes na nossa investigação, 45% correspondem à categoria de 4 estrelas, 35% pertencem à categoria de 5 estrelas e 20% dizem respeito à categoria de 3 estrelas.

Relativamente à localização, 85% situam-se no Funchal, 10% em Santana e apenas um (5%) no concelho de Machico.

Tabela 2 - Localização e classificação dos hotéis participantes no estudo

Localização	Classificação			Total
<b>Concelho</b>	5 estrelas	4 estrelas	3 estrelas	
Funchal	7	6	4	17
Machico		1		1
Santana		2		2
Total	7	9	4	20

Quanto ao número de anos dos hotéis, a maioria deles possui até 10 anos.

Em relação ao número de trabalhadores permanentes e a termo certo, 50% dos inquiridos possui até 50 trabalhadores permanentes e 65% evidencia até 10 trabalhadores a termo certo.

Na variável número de quartos, os valores dividem-se por 10 hotéis pequenos (menos de 150 camas), 9 médios (entre 151 e 300 camas) e 1 grande (mais de 301 camas).

Relativamente à taxa média de ocupação anual, dos 16 inquiridos, 12 evidenciam uma taxa superior a 50%, perfazendo um total de 75% dos respondentes e 4 confirmam uma taxa inferior a 50%, o que corresponde aos restantes 25%.

Quanto à taxa média de rotação de pessoal, dos 15 hotéis participantes no estudo, 9 exibem uma taxa inferior a 10%, 3 correspondem a uma taxa entre 11% a 20%, e os restantes 3 correspondem a uma taxa superior a 21%.

Relativamente ao tipo de exploração, o nosso estudo complementou somente dois tipos de exploração. 75% dos inquiridos são geridos independentemente (15 hotéis) e os outros 25% (5 hotéis) fazem parte de uma cadeia integrada.

No que se refere à propriedade, 11 dos 20 hotéis são geridos pelo proprietário do hotel. Em relação ao cargo ocupado pela pessoa responsável pela função de recursos humanos, a pessoa a quem o nosso questionário foi dirigido, 55% dos inquiridos ocupa o cargo de Responsável de Recursos Humanos (11 hotéis), 30% (6 hotéis) afirma que é o próprio Diretor geral da unidade hoteleira, e os restantes 15% (3 hotéis) responderam a categoria “outros”, passando a citar: Assistente de Direção (5%), Sub-diretor (5%), Chefe de Seção de Recursos Humanos (5%).

Quanto à idade dos responsáveis pela função de gestão de recursos humanos, dos 19 inquiridos, 75% possui mais de 30 anos (40% tem entre 30 e 39 anos e 35% tem entre 40 e 49 anos).

Relativamente às habilitações académicas, dos 17 inquiridos, 47% (8 gestores de RH) são licenciados. Somente um é Mestre. As habilitações mínimas evidenciadas correspondem ao ensino secundário (4 inquiridos).

No que se refere ao género, dos 20 inquiridos, 12 são mulheres, o que equivale a 60%. Quanto à antiguidade no hotel, dos 19 respondentes, 12 estão no hotel há menos de 10 anos (63,2%). Somente 2 pessoas responderam estar no hotel há mais de 21 anos (10,6%).

Relativamente à antiguidade na função, os dados são muito semelhantes aos anteriores, com 11 dos 18 inquiridos afirmando ocupar o cargo de responsável pela função de recursos humanos há menos de 10 anos (61.1%) e apenas 2 afirmando ocupar o cargo há mais de 21 anos (11.1%).

## **6.2. Organização e Estratégia**

Segundo Carrell et al. (1995), pelo facto de vivermos numa economia global que caminha a ritmo acelerado e onde a mudança é a norma (mudanças ambientais, sociais, tecnológicas, aumento da internacionalização dos negócios, aumento da escassez e custo dos recursos humanos), planear a longo prazo é arriscado, mas absolutamente essencial para a sobrevivência das organizações.

Em virtude disto, os mesmos autores (1995) sugerem que para que as organizações consigam tomar decisões sobre o seu futuro, num mundo complexo e em rápida mudança, devem se apoiar na gestão estratégica. Esta refere-se à tomada de decisões que englobam na sua consideração, a missão da organização, os seus objetivos organizacionais e a utilização o mais eficaz possível dos recursos disponíveis.

Por sua vez, De Cenzo & Robbins (1996) asseguram que para garantir que os recursos humanos disponíveis numa organização consigam atingir os objetivos definidos na estratégia geral da organização, os gestores de recursos humanos ocupam-se do planeamento estratégico de recursos humanos, o qual se reveste no processo de ligar o planeamento de recursos humanos com a direção estratégica da empresa, ou por outras palavras, o qual se ocupa de se informar acerca da quantidade e características em termos de competências e aptidões da força de trabalho, necessárias para satisfazer os objetivos gerais da organização.

Carrell et al. (1995) acrescentam que cada função de GRH (formação, recrutamento, avaliação de desempenho, etc.) pode e deve ser analisada de modo a que possam suportar a estratégia de negócio, pois qualquer lacuna entre as competências desejadas e as existentes, necessita a adopção de mudanças nas políticas e práticas de GRH (ex.: contratação de pessoas com as competências desejadas; introdução de novos programas de formação; entre outras).

### **As políticas e as práticas de gestão de recursos humanos estão definidas em consonância com a estratégia geral de negócio?**

Segundo Cheng & Brown (1998), o reconhecimento de que as estratégias de GRH influenciam o desempenho organizacional e os resultados finais das organizações, contribuindo para a eficácia geral do negócio, tem fornecido justificação para uma crescente interdependência da estratégia corporativa (do negócio) com a GRH. Cascio (1995) acrescenta que as escolhas estratégicas de GRH (as decisões relativas à gestão das pessoas ao serviço numa organização e que são tomadas pelas pessoas encarregadas

desse mesmo domínio), influenciam o desempenho das organizações e por isso devem estar o mais interligadas possível com a estratégia geral de negócio (Cascio, 1995).

Na hotelaria madeirense, é possível constatar (Tabela 3) que as políticas e as práticas de GRH executadas apresentam interrelação com a estratégia geral de negócio das unidades hoteleiras que a constituem (não houve nenhuma resposta positiva para a afirmação *não estão, de forma alguma, interrelacionados*).

Porém, e tendo em conta que a afirmação *estão interrelacionados*, foi a que recebeu maior número de respostas positivas, denota-se a existência de uma margem de progressão na interrelação destes aspetos, a qual quanto mais aprofundada for, mais proveitosa será (como referido na parte introdutória desta questão).

Tabela 3 - Relação entre as políticas e as práticas de gestão de recursos humanos com a estratégia geral do negócio (% de respostas positivas)

	%
Não estão, de forma alguma, interrelacionados	0
Estão de alguma forma interrelacionados	20
Estão interrelacionados	55
Estão totalmente interrelacionados	25

#### Qual é o posicionamento do responsável pela GRH na definição da estratégia da organização?

Carrel et al. (1995: 15) afirmam que “os gestores de RH ajudam a desenhar e a implementar políticas e programas que aumentam as capacidades humanas e melhoram a eficácia geral da organização”, o que perfaz uma condição de grande relevância no sistema organizacional. Contudo, a responsabilidade, a participação e o envolvimento atribuído a cada responsável de GRH é da responsabilidade de cada Diretor (Chiavenato, 2004; Carrel et al., 1995), pois tal como Sousa et al. (2008) afirmam, a posição hierárquica da função de GRH (atribuída pela Direção) condiciona a sua participação nas decisões estratégicas da empresa. Neste sentido, quanto mais importância o Diretor hoteleiro atribuir à GRH maior será a responsabilidade que o responsável de GRH deterá.

É segundo este pressuposto que, apesar de já existir manifesta constatação de que a GRH afeta o desempenho organizacional (Carrel et al., 1995), cada organização segue os padrões de GRH acreditados como os melhores pelos seus dirigentes.

Assim sendo, apesar de alguns autores afirmarem que é atribuída pouca participação ao departamento de RH (Sousa et al., 2008; Barney & Wright, 1998), outros declaram que a mesma tem vindo a adquirir uma credibilidade crescente como grande função executiva dentro das organizações (Ceitil, 2006; Carrel et al., 1995), o que significa que é cada vez mais tida em consideração no momento de tomada de decisões gerais da empresa.

Efetivamente, a literatura da área é consensual nesta matéria, defendendo que, pela importância que a GRH acarreta na persecução dos objetivos organizacionais, o seu responsável deve reportar diretamente ao presidente da organização (Bilhim, 2006; Carrel et al., 1995), devendo ser por isso, presença garantida nas assembleias administrativas, ao lado de outras áreas de atuação como as finanças, a produção, o marketing.

A reunião entre todas estas áreas é fundamental para o profissional de GRH, para que esteja informado acerca de todas as componentes que afetam o negócio no geral e consequentemente influenciam a estratégia de RH, a qual tem de se ajustar às contingências que o negócio enfrenta (Gómez-Mejía et al., 2001).

Posto isto, através da Tabela 4, é possível constatar que os responsáveis de GRH da hotelaria madeirense afirmam-se essencialmente como *participativos* e/ou *muito participativos* na estratégia geral de negócio, o que é positivo.

Não obstante, dada a disparidade entre as percentagens correspondentes a ambas as definições de participação, fica manifestada mais uma vez, a existência de um espaço para melhoria, rumo ao posicionamento ideal do gestor de RH, o *muito participativo* (como evidenciado anteriormente).

Em síntese, uma GRH *participativa* na definição da estratégia da organização revela a existência de partilha de informação entre a gestão de topo e a GRH, tal como um “fazer-se ouvir” por parte da segunda. No entanto, a GRH pode e deve ser o mais participativa possível numa organização, essencialmente numa inserida no setor dos serviços, onde as pessoas são definitivamente o principal ativo.

Tabela 4 - Posicionamento do responsável pela GRH na definição da estratégia da organização (% de respostas positivas)

	%
Muito participativo	25
Participativo	70
Pouco participativo	5
Nada participativo	0

Qual a melhor definição do papel do Gestor de Recursos Humanos nas organizações hoteleiras, atualmente e num futuro próximo?

Esta questão vem no seguimento da anterior e pretende essencialmente descobrir se as funções do Gestor de Recursos Humanos nas unidades hoteleiras em estudo se identificam mais com a abordagem da Gestão de Pessoal ou com a abordagem da GRH. Neste sentido, as respostas destacam a atuação do gestor de recursos humanos como o de *especialista administrativo* ou de *parceiro estratégico* (Tabela 5).

O papel de *especialista administrativo* é um tanto mais relacionado com a Gestão de Pessoal, dado o seu forte caráter burocrático, do que propriamente com a Gestão de Recursos Humanos. No entanto, o assumir do gestor de recursos humanos como *parceiro estratégico* é totalmente coerente com a GRH e distancia-se claramente da GP. Sousa et al. (2008) defendem esta posição do gestor de RH, declarando que a GRH (na pessoa do seu responsável) deve tratar de ser um parceiro estratégico da organização.

Em termos futuros, o papel de *parceiro estratégico* surge como o mais exercido, contudo não perfeitamente destacado, o que nos faz depreender que, apesar de algumas unidades hoteleiras já apresentarem conhecimento de que a GRH manejada estrategicamente é uma função de valor justificado para a indústria, esta não é nem será no futuro próximo, uma realidade perfeitamente alicerçada na hotelaria madeirense.

Tabela 5 - Papel do Gestor de Recursos Humanos (% de respostas positivas)

	Atualmente	No Futuro
Especialista administrativo	25	10
Parceiro de negócio	10	0
Agente de mudança	5	10
Colaborador campeão	5	10
Gestor de linha	15	15
Parceiro estratégico	25	25
<i>Sem resposta</i>	15	30

Quais as três questões de GRH que serão as mais importantes num futuro próximo?

Tendo em conta as premissas bases da GRH e a envolvente da indústria hoteleira, as quais já foram desenvolvidas na revisão bibliográfica, pretendemos com esta interrogação inferir acerca da importância atribuída para o futuro, às diversas áreas de atuação da GRH apresentadas.

Assim sendo, os responsáveis de GRH da hotelaria madeirense atribuíram maior importância à *melhoria da produtividade*, ao *foco no cliente* e à *satisfação do colaborador* (Tabela 6).

No que toca à *melhoria da produtividade*, e tendo em conta a definição de produtividade de Mejía et al. (2001: 18), “uma medida da quantidade de valor que cada colaborador acrescenta aos bens ou serviços que as organizações produzem” e que “quanto maior for o resultado (*output*) de cada indivíduo, maior será a produtividade”, a sua afirmação como a questão mais relevante para o futuro, pode significar a perceção por parte dos responsáveis de GRH da hotelaria madeirense de que o trabalho dos colaboradores ao serviço da indústria não está sendo otimizado, o que pode estar associado a processos de trabalho pobres e/ou a políticas e práticas de GRH pouco eficazes.

Relativamente ao *foco no cliente*, a opinião de Marques (2006) pode servir como justificação da elevada importância atribuída ao aspeto. O mesmo autor sustenta que a qualidade do serviço sofre quando o cliente é dissociado das metas a atingir, pois o cliente é sempre o objetivo final do trabalho.

Para finalizar, a tradicional, embora não totalmente sustentada crença de que um colaborador satisfeito é mais produtivo que um insatisfeito (Cunha et al., 2007) pode ser o motivo da escolha da *satisfação do colaborador* como um dos aspetos mais importantes de GRH, no futuro.

Na nossa opinião, a escolha destes três aspetos é pertinente dentro da indústria em estudo, pois tendo sido a indústria hoteleira assolada por uma diminuição das pessoas ao seu serviço, a fim de diminuir custos, justifica-se a vontade da gestão em rentabilizar ao máximo a contribuição dos seus colaboradores. Mais acrescentamos que o *foco no cliente* é outro fator fulcral, pois a forte concorrência existente na hotelaria não permite uma atuação desatenta de quem nela labora. Por último, a *satisfação do colaborador*, não sendo confirmada totalmente a sua relação com o aumento da produtividade, pode ser favorável para a melhoria da imagem da indústria, e consequentemente, para facilitar

o processo de recrutamento (as pessoas não evitarão o setor) e diminuição da rotatividade, aspetos que assolam a indústria hoteleira.

Tabela 6 - Classificação das áreas de atuação consideradas mais importantes no futuro para a GRH (% de respostas positivas)

Áreas de atuação da GRH	%
Mão de obra menos jovem	15
Ética de negócio	15
Foco no cliente	45
Alteração dos comportamentos familiares	10
Comunicação com o colaborador	10
Delegação de responsabilidade nos colaboradores	20
Retenção do colaborador	5
Satisfação do colaborador	35
Custos com a saúde	5
Tecnologia de informação	5
Melhoria da produtividade	60
Gestão da mudança	20
Gestão da diversidade	10
Reengenharia de processos	0
Qualidade da formação superior	20
Nível de qualificação da mão-de-obra	25

Em que lugar se situam os Recursos Humanos, no que toca ao planeamento de longo prazo, tendo em conta uma série de prioridades?

A literatura é unânime no que se refere ao planeamento de recursos humanos. Os estudiosos na matéria defendem que sobre os recursos humanos deve ser dirigido um planeamento cuidado e atempado, quantificando as pessoas necessárias no longo prazo, e que competências devem possuir, para permitirem que a organização alcance os seus objetivos.

As organizações que não planeiam acerca das suas necessidades de recursos humanos, podem enfrentar carências ou excessos de colaboradores, provocando-lhes elevados custos (monetários e de qualidade) (Mejía et al., 2001; Carrel et al., 1995).

Assim sendo, através desta questão, pretendemos saber em comparação com outros recursos/variáveis, qual a importância atribuída às pessoas dentro das unidades hoteleiras da ilha da Madeira, no que diz respeito ao planeamento de longo prazo.



Os resultados apresentados na Tabela 7 mostram que as *pessoas*, o foco central da GRH surgem juntamente com o capital, como a segunda variável de negócio a que os gestores hoteleiros da ilha da Madeira atribuem maior importância em termos de planeamento de longo prazo.

Este facto, embora não negativo, pois a estratégia de negócio é a âncora do negócio em si (e também da estratégia de recursos humanos), revela que, no que se refere aos recursos, as pessoas ainda não são encaradas na hotelaria madeirense, como o recurso dominante (em comparação com o capital).

Tabela 7 - Ordem de importância das variáveis de negócio apresentadas, no que diz respeito ao processo de planeamento de longo prazo (valores da indicação em 1º lugar, com base na ordenação dos fatores numa escala de 1 a 8)

	%
Estratégia de negócio	50
Planeamento de marketing	0
Estrutura organizacional	5
As pessoas	20
Os processos	0
A tecnologia	0
O Capital	20
<i>Sem resposta</i>	5

As organizações hoteleiras têm apostado no investimento em novas tecnologias?

Para as organizações que têm vindo a investir em tecnologias, qual será o impacto que as mesmas irão exercer ao nível do trabalho no médio/longo prazo?

Como já anteriormente referido, vivemos numa era de constante evolução, onde as novas tecnologias fazem parte integrante desse mesmo progresso, e onde segundo Peretti (2001), o mercado recompensa, cada vez mais, aqueles que respondem ativamente à inovação veiculada pelos avanços tecnológicos.

Ora sendo a tecnologia um recurso organizacional (tal como as pessoas), a sua utilização dentro das empresas tem por objetivo ajudar as organizações a satisfazerem os seus propósitos. O que acontece, é que, se por um lado é positivo introduzir novas tecnologias nas organizações na tentativa de acompanhar a sua evolução, é também necessário ter cuidado com essa decisão, pois as tecnologias “afetam profundamente as

competências e habilidades que os colaboradores de uma organização devem possuir” (Carrel et al., 1995: 34).

Deste modo, cada vez que é introduzida uma nova tecnologia, deve ser administrada formação sobre os colaboradores que a forem utilizar. Só assim se evitam riscos da sua incorreta utilização, os quais podem resultar na degradação do desempenho do colaborador (Armstrong, 2003).

Além disso, o que acontece muitas vezes, é que a tecnologia compete com a força de trabalho, no sentido em que a substitui, ou seja, surge como uma ameaça ao colaborador (Timmo, 1993).

Posto isto, e retomando a análise das respostas, relativamente à primeira questão, os resultados foram muito esclarecedores. 90% dos inquiridos (18 hotéis) afirma investir em tecnologias, o que comprova que os hoteleiros madeirenses atribuem grande importância às novas tecnologias, como veículo para o sucesso das suas empresas.

Ao nível do trabalho, os impactos acreditados no médio/ longo prazo, pela introdução de novas tecnologias são o *aumento da motivação* e a *satisfação no trabalho* (Tabela 8), o que revela que as organizações hoteleiras investem em tecnologia com intuito de auxiliar/facilitar o trabalho dos colaboradores da indústria, em detrimento da sua substituição, caso contrário, as respostas não seriam as apresentadas.

Mais ainda, os resultados evidenciam que quando introduzida uma nova tecnologia, os gestores de RH têm consciência de que as competências dos colaboradores necessitam ser revistas (45% respondeu *vai alterar as habilidades requeridas*).

Tabela 8 - Impacto que as novas tecnologias irão exercer ao nível do trabalho no médio/longo prazo (% de respostas positivas)

	%
Vai reduzir o número de trabalhadores	5
Vai alterar as habilidades requeridas	45
Vai aumentar a motivação	60
Vai aumentar a satisfação no trabalho	60
Vai reduzir o rotação de pessoal	0
Não terão qualquer impacto	5

Até que ponto é importante dar formação à mão de obra com baixas qualificações/com menores remunerações no que respeita a atendimento? Quais são os atributos/características mais importantes que estes colaboradores devem ter?

Como já referido no capítulo 3, referente à caracterização da indústria hoteleira, esta constitui um grande empregador de mão de obra com baixas qualificações, os quais muitas vezes não recebem formação por serem casuais ou a tempo parcial (Davies et al., 2001). O pressuposto é que por estarem pouco tempo na organização, não devem ser alvo de investimento. Contudo, sendo os mesmos os representantes da organização, algumas lacunas na sua formação podem ser prejudiciais para o sucesso da organização. Com esta questão objetiva-se averiguar quais os aspetos tidos como mais importantes para este grupo maioritário dentro da indústria hoteleira.

A Tabela 9 evidencia, que na hotelaria madeirense, dois aspetos se destacam claramente para este tipo de colaboradores, a *necessidade de formação básica* e a *motivação*.

A constatação da *necessidade de formação básica* revela que os responsáveis de GRH da indústria hoteleira madeirense estão conscientes de que necessitam apostar mais na formação dos seus colaboradores para poderem evoluir e acompanhar a exigência que este setor emana. Sendo a formação básica, a base de qualquer tarefa, o aceitar da sua necessidade evidencia grandes carências de formação na indústria hoteleira.

A elevada consideração atribuída à *motivação* dos colaboradores com menos qualificações na indústria hoteleira, sugere-nos também que os responsáveis de GRH da hotelaria madeirense reconhecem a importância que esta assume no rendimento laboral e que por isso é necessário fomentá-la no seu seio.

A este nível, Camara et al. (2005), defendem que os gestores de RH devem saber o que motiva a sua força de trabalho e consequentemente colocar as suas descobertas em prática, de modo a que os colaboradores sintam necessidade de despender um maior esforço no seu trabalho.

Tabela 9 - Importância que os seguintes aspetos têm em relação à mão de obra não qualificada (valor percentual da indicação em 1º lugar, com base na ordenação dos factores numa escala de 1 a 9)

	%
Necessidade de formação básica	35
Alfabetismo	15
Serviço orientado para o consumidor	15
Retenção	0
Motivação	30
Cuidados de saúde	0
Ética no trabalho	5
Necessidades especiais	0
Produtividade	0

#### Grau de importância atribuído às diversas áreas de atuação da GRH

A GRH, apoiando-se na sua premissa de valorização individual do colaborador, preocupa-se com os meios e formas de lhes facilitar, motivar e satisfazer a sua vida laboral. Assim sendo, questionamos os respondentes acerca da importância atribuída a vários aspetos evidenciados na literatura como influenciadores do desempenho.

As respostas a esta questão foram esclarecedoras no que toca à elevada importância que os aspetos mencionados assumem para os gestores de RH da hotelaria madeirense (Tabela 10). Antes de mais, nenhum dos inquiridos atribuiu “nenhuma importância” a qualquer um dos itens mencionados, facto pelo qual não inserimos essa atribuição na Tabela 10.

Os aspetos cujas respostas assumiram maior número de vezes, o grau de “muito importante” foram o *desempenho do trabalhador*, a *igualdade de oportunidades* e as *condições de trabalho*.

A importância atribuída ao *desempenho do trabalhador* apresenta coerência com o resultado da questão “*quais as três questões de GRH serão as mais importantes num futuro próximo?*”, na qual foi atribuída a posição cimeira à melhoria da produtividade. A relação estabelecida entre os dois resultados é a de que uma melhoria no desempenho representa igualmente um colaborador mais produtivo.

A escolha dos outros dois aspetos é curiosa, tendo em conta o carácter da indústria hoteleira, como pouco fomentadora das *condições de trabalho* e de *oportunidades de progressão de carreira*, de modo equitativo para todas as suas categorias de

colaboradores. A sua atribuição pode ser encarada como a consciencialização de que estas são duas áreas em que é necessário progredir e fomentar.

Destacamos o aspeto *idade e emprego* como o considerado menos importante. Segundo Armstrong (2003), esta política de GRH deve ter em conta que a idade não é um forte fator preditivo do desempenho da função e que por isso, não é correto relacionar capacidade física e mental com idade, pois a população está vivendo, cada vez mais, e de modo ativo e saudável. Assim sendo, o facto de lhe ser atribuída pouca relevância sugere que os hoteleiros da ilha da Madeira não se identificam com o pressuposto desta política, e que portanto, predizem o desempenho da função em termos de idade.

Tabela 10 - Grau de importância atribuído a cada um dos seguintes aspetos

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Abs.
	%	%	%	%
Igualdade de oportunidades	70	25	0	5
Recompensas	5	85	5	5
Qualidade de vida no trabalho	45	50	0	5
Condições de trabalho	60	35	0	5
Saúde e segurança	55	40	0	5
Envolvimento e participação ( <i>Empowerment</i> )	50	45	0	5
Idade e emprego	5	35	50	10
Promoção	10	60	20	10
Desempenho do trabalhador	75	20	0	5
Formação	40	55	0	5
Recrutamento e Selecção	40	55	0	5

Que tipo de programas de participação de colaboradores estão atualmente em vigor nas organizações? Quais os que se pretendem colocar em prática no curto prazo?

Segundo Mejía et al. (2001), a quantidade de empresas que têm vindo a reduzir a dependência dos colaboradores situados em níveis mais baixos relativamente aos seus superiores, é crescente. Isto significa que as mesmas têm colocado mais ênfase no controlo e responsabilidade do trabalho individual. A este processo denomina-se de *empowerment* (“fornecer os colaboradores com as competências e autoridades para

tomar decisões que seriam normalmente tomadas pelos gestores” (Mejía et al., 2001: 19)).

Na hotelaria madeirense, constatamos através da observação da Tabela 11, não existir grande divergência nas percentagens de resposta positiva conferidas a cada um dos programas de participação de colaboradores. Contudo, as *atividades de enriquecimento de tarefas* são atualmente o programa mais fomentado pelos responsáveis de GRH da hotelaria da ilha da Madeira, e continuarão a sê-lo no futuro próximo.

Segundo Mejía et al. (2001: 64), estas atividades consistem no agrupamento de “tarefas especializadas de modo a que somente uma pessoa seja responsável por produzir integralmente um produto ou serviço”, e têm como objetivo tornar os trabalhos mais interessantes e motivadores, pois permitem que os colaboradores tenham maiores oportunidade de autonomia, *feedback* e responsabilidade em termos de tomada de decisões várias (relativas a agendamento de horário, determinação de métodos de trabalho, avaliação da qualidade, etc.).

Para finalizar, atentamos que no futuro, os programas de participação de colaboradores serão mais aplicados na hoteleira madeirense (Tabela 11).

Tabela 11 - Tipo de programas de participação de colaboradores, atualmente em vigor e com perspetiva de vigorizar no futuro, na organização (% de respostas positivas)

	Atualmente	No futuro
	%	%
Grupos de trabalho autónomos	20	35
Atividades de enriquecimento de tarefas	35	50
Círculos de qualidade	15	45
<i>Sem resposta</i>	30	30

#### Nível de concordância atribuído a cada uma das seguintes afirmações

Nesta questão, pretendemos saber quais os modelos estratégicos que as unidades hoteleiras da ilha da Madeira seguem em termos de formação e de recompensa dos seus colaboradores.

Como exibido na Tabela 12, em termos de formação e recompensas, a hotelaria madeirense aparenta apostar mais na primeira, como confirmado pelos níveis de concordância atribuídos às afirmações *a nossa organização tem um plano de formação efetivo em curso* e *os nossos colaboradores são encorajados a procurar oportunidades de formação/ qualificação*, em detrimento da afirmação *a nossa organização tem*

*programas de recompensa não monetárias em curso* (a qual para além de ter sido a considerada menos importante, recebeu em substância, a correspondência *não concorda nem discorda*).

Tabela 12 - Nível de concordância atribuído a cada uma das seguintes afirmações (%)

	Concordância	Não concorda nem discorda	Discordância	Abs.
	1+2	3	4+5	
Os nossos colaboradores são encorajados a procurar oportunidades de formação/ qualificação	75	15	5	5
A nossa organização tem um plano de formação efetivo em curso	80	15	0	5
A nossa organização tem programas de recompensa não monetários em curso	40	45	10	5
Os nossos colaboradores são encorajados a tomar iniciativas na tomada de decisão no âmbito da formação na sua função	65	20	10	5

### 6.3. Recrutamento e Selecção

Segundo De Cenzo & Robbins (1996), o processo de recrutamento e selecção só se inicia depois de satisfeitos dois requisitos. O primeiro é o conhecimento do planeamento estratégico de recursos humanos, o qual se ocupa de combinar os recursos humanos com as necessidades do negócio (Armstrong, 2003). Com efeito, antes de contratar um indivíduo é necessário ter uma razão bem definida para precisar de um indivíduo que possua determinadas competências, conhecimentos e habilidades, as quais estejam em consonância com o cargo disponível na organização (De Cenzo & Robbins, 1996).

O segundo conhecimento é o da função para a qual o processo de recrutamento e selecção se dirige. Não se pode contratar sem antes saber quais as competências pessoais e de tarefa requeridas para o cargo (Cascio, 1993), os níveis de desempenho *standards* do mesmo, o salário, entre outros atributos de cada função (De Cenzo & Robbins, 1996).

### A organização que dirige tem algum plano de recrutamento?

Dado o elevado número de colaboradores a trabalhar em regime de curta duração, os denominados trabalhadores casuais ou temporários, os quais são contratados conforme a necessidade sazonal da indústria (Nankervis & Debrah, 2000; Timmo, 1993), pretendemos com esta questão indagar sobre a existência de um plano de recrutamento com abrangência de longo prazo, o qual evite situações de excesso ou falta de colaboradores (o que como já vimos anteriormente, pode originar elevados custos financeiros e de qualidade). Desejamos, deste modo, saber se as organizações hoteleiras madeirenses estão preparadas para fazer face às especificidades sazonais da indústria, no que toca ao recrutamento.

Assim sendo, temos que, dos 20 responsáveis pela função de gestão de recursos humanos participantes no nosso estudo, apenas 20% afirmou ter um plano de recrutamento, o que corresponde apenas a 4 hotéis.

Este resultado indica pois, que na hotelaria madeirense, a contratação é normalmente realizada “em cima da hora” e que os hoteleiros estão deste modo, desperdiçando capital e oferecendo menos qualidade do que aconteceria caso planeassem o seu recrutamento a longo prazo.

### Quais são os meios utilizados no recrutamento?

Como já referido na revisão da literatura, o recrutamento pode ser interno ou externo, servindo-se conforme o caso de diversos meios de recrutamento.

Internamente, quando publicada uma oferta de emprego, a literatura evidencia a afixação de um boletim nos escritórios ou nos corredores a informar acerca da vaga, a divulgação através de uma *newsletter* interna (boletim informativo semanal ou mensal, divulgado somente dentro da empresa) e os contactos pessoais (em que os colaboradores referenciam os seus conhecidos) (De Cenzo & Robbins, 1996; Carrel et al., 1995; Cascio, 1993).

Externamente, os meios mais utilizados no que diz respeito ao recrutamento são: os anúncios (dependendo do cargo a que fazem referência são colocados em jornais diários ou em jornais especializados); as agências de emprego (podem ser públicas ou do Estado, privadas ou de consultoria de gestão); as escolas ou universidades (servem de elo de ligação entre os estudantes e os empregadores, oferecendo serviços onde os empregadores podem prospetar futuros empregados); as candidaturas espontâneas (constituem candidaturas arbitrárias a cargos, sem que haja oferta de emprego



disponibilizada) (De Cenzo & Robbins, 1996; Cascio, 1993); e a Internet (através de *sites* onde são disponibilizadas ofertas de emprego, nas quais os empregadores fornecem informação sobre a função e a empresa empregadora e disponibilizam um email para poderem comunicar (Armstrong, 2003).

De acordo com a Tabela 13, constatamos que a categoria Geral destaca-se das restantes, no que se refere a uma maior utilização de métodos de recrutamento, o que sugere um recrutamento mais ativo. Além disso, observa-se que os *contactos pessoais* constituem o meio de recrutamento mais utilizado na indústria hoteleira. Mais ainda, as *referências* apresentam também ser um meio de recrutamento aplicado com frequência.

A grande utilização dos *contactos pessoais* (colaboradores referem seus conhecidos) como ferramenta de recrutamento, pode ser explicada pelas inúmeras vantagens que lhe são inerentes. Este meio de recrutamento, além de ser rápido e económico, acarreta o pressuposto de que os colaboradores que recomendam candidatos põem em causa a sua reputação na organização, e por isso são cuidadosos com a pessoa que recomendam, indicando somente candidatos qualificados. Mais ainda, quando um referido é contratado, o colaborador que o referenciou tem tendência a ajudá-lo a ser bem sucedido (Armstrong, 2003). Carrel et al. (1995) e Cascio (1993) acrescentam que o esforço do colaborador que recomenda um candidato de sucesso é valorizado através de recompensas ou de reconhecimento.

No que se refere às *referências*, Armstrong (2003) afirma que estas tomam forma através de uma carta ou telefonema, nos quais, empregadores prévios da pessoa que a organização pretende contratar, confirmam ou desmentem o que por ela foi apresentado. O mesmo autor defende que as *referências* escritas (carta) poupam tempo, especialmente se forem estandardizadas. Contudo, Rocha (1999) afirma, que por norma, as cartas de recomendação têm pouca importância e que por isso, são pouco controladas em termos de verificação de informação. As *referências* por telefone podem ser utilizadas em substituição ou para reforçar as escritas, e a sua maior vantagem é que pelo telefone, as pessoas estão mais disponíveis para dar uma opinião honesta (por ser um meio oral) (Armstrong, 2003). O mesmo autor acrescenta que as questões colocadas se relacionam com a natureza do trabalho anterior, o período de tempo na função, a razão para ter deixado o trabalho, o salário e possivelmente o número de dias em que a pessoa desempenhou a sua função.

Retomando a análise da Tabela 13, realçamos também que algumas das ferramentas de recrutamento menos utilizadas para cargos de *Gestão de topo*, *Diretores de*

*departamento* e *Supervisão* são as mais utilizadas para os cargos que se inserem na categoria *Geral* (*candidaturas espontâneas* e as *agências de emprego*).

Este resultado é explicado por Carrel et al. (1995) e por Jackson & Schuler (2000). Os primeiros afirmam que as *candidaturas espontâneas* são para muitas organizações a maior fonte de candidaturas, essencialmente para as denominadas funções de colarinho azul (trabalho manual). Estas apresentam como principal vantagem, o facto de serem pouco dispendiosas para as organizações. Contudo, os mesmos autores chamam à atenção, que se forem recebidas em grande quantidade, o custo de as rastrear e manter em ficheiro pode ser relativamente alto, e que por isso, as organizações que recebem uma grande quantidade de candidaturas espontâneas (as maiores e mais conhecidas no mercado de trabalho), devem desenvolver um meio eficiente de manter um ficheiro atualizado com as candidaturas de candidatos qualificados.

Os segundos afirmam que as agências privadas que lidam com candidatos não qualificados fornecem um excelente meio onde os empregadores podem encontrar candidatos de natureza difícil de encontrar. Isto acontece porque “muitos empregadores à procura de colaboradores não qualificados não têm os recursos para fazerem o seu próprio recrutamento ou têm apenas necessidades temporárias e sazonais para este tipo de colaboradores” (Jackson & Schuler, 2000: 270), servindo-se das agências como uma ferramenta de recrutamento rápida e facilitadora.

Neste sentido, Armstrong (2003) atenta que as agências de emprego são geralmente eficazes mas um pouco dispendiosas, pois podem cobrar 15% ou mais do primeiro ano de salário do candidato recomendado.

Para concluir, a baixa utilização da *newsletter interna* como ferramenta de recrutamento para todas as categorias, pode significar que a comunicação interna nas unidades hoteleiras da ilha da Madeira está pouco desenvolvida e que os hoteleiros desconhecem a sua importância para a identidade e sucesso organizacional.

Tabela 13 - Ferramentas de recrutamento utilizadas tendo em conta a categoria de colaboradores (% de respostas positivas)

	Gestão de topo	Diretores de departamento	Supervisão	Geral
Colocação de anúncios	10	35	25	55
Agências de emprego	10	15	10	65
Escolas/Universidades	10	35	15	35
Contactos pessoais	35	35	25	65
Referências	35	45	15	55
Espontâneos	5	15	15	65
Internet	10	20	15	50
<i>Newsletter</i> interna	5	15	15	30
<i>Sem resposta</i>	10	10	10	10

#### Quais são os métodos de seleção utilizados?

Na literatura relativa ao processo de seleção, os métodos mais comumente mencionados são, entre outros: as entrevistas, os testes sobre consumo de drogas, os testes de caligrafia, os testes de integridade/honestidade, os testes de personalidade e os testes de conhecimentos.

Na hotelaria madeirense, como observado na Tabela 14, a *entrevista individualizada* e o *período de experiência* são os métodos de seleção mais utilizados, para todas as categorias de colaboradores.

A constatação da entrevista como o método de seleção com maior aplicação é coerente com a grande maioria dos autores que se debruçam sobre esta matéria. Beardwell & Claydon (2007) e Cascio (1993) alegam que a entrevista é conhecida universalmente como sendo uma ferramenta de seleção. Sousa et al. (2008), acrescentam que esta constitui com elevada probabilidade, o método de seleção mais frequentemente utilizado na generalidade das organizações.

O seu destaque em relação aos outros métodos de seleção advém essencialmente da sua componente cara a cara, pois envolve o contacto direto entre o(s) entrevistador(es) e o candidato, permitindo um contacto mais próximo e mais aprofundado (Armstrong, 2003; Cascio, 1993).

Contudo, Armstrong (2003) afirma que lhe pode faltar validade, por recair nas competências do entrevistador (o qual pode ser fraco em entrevistar) e que além disso pode ser enviesada por julgamentos subjetivos do entrevistador.

Para concluir, constatamos que a quase generalidade dos métodos de seleção apresentados recebeu maior aplicação para a categoria *Geral* (possível observar na Tabela 14, pela percentagem de respostas positivas que receberam), o que pode ser explicado pelo facto de ser esta a categoria em que o processo de recrutamento e seleção é mais frequente.

Tabela 14 - Métodos de seleção utilizados na organização tendo em conta a categoria de colaboradores  
(% de respostas positivas)

	<b>Gestão de topo</b>	<b>Diretores de departamento</b>	<b>Supervisão</b>	<b>Geral</b>
Formulários estruturados	10	10	10	45
Entrevista individualizada	40	45	30	75
Testes de conhecimentos	15	25	5	15
Teste de conhecimentos específicos	10	20	10	20
Testes sobre consumo de drogas	5	5	15	25
Testes de personalidade	0	5	15	25
Teste de integridade/ honestidade	5	10	5	20
Análise da caligrafia	5	5	5	10
Período de experiência	30	35	30	70
<i>Sem resposta</i>	5	5	5	5

#### Quais são as estratégias de retenção mais adequadas?

Sendo a hotelaria uma indústria caracterizada por uma elevada rotatividade, a qual contribui em larga medida para a negatividade da sua imagem, pretendemos com esta questão inferir sobre a importância atribuída pelos responsáveis de RH da hotelaria madeirense, a determinados fatores com capacidade de aumentar a retenção dos colaboradores.

Observando a Tabela 15, confirma-se que a generalidade dos inquiridos atribuiu *muita eficácia* às estratégias de retenção de colaboradores apresentadas, no que diz respeito à sua eficácia futura. Tal facto pode sugerir que os responsáveis de recursos humanos da hotelaria madeirense reconhecem que através do aprimoramento de algumas práticas de GRH, seja em termos de seleção mais rigorosa, de maior envolvimento e participação dos colaboradores, de mais e melhores benefícios, incentivos e remunerações, entre outras, conseguirão satisfazer, motivar e, conseqüentemente, reter um maior número de colaboradores.

Tabela 15 - Eficácia futura das estratégias de retenção (%) (As respostas têm por base uma escala de 1 a 5 sendo 1 para nenhuma eficácia e 5 para eficácia muito elevada)

	<b>Pouca eficácia 1+2</b>	<b>Eficácia moderada 3</b>	<b>Muita eficácia 4+5</b>
Melhores técnicas de seleção	10	35	40
Mais programas de enriquecimento de tarefas	0	25	55
Descrição de funções mais precisas	5	30	50
Maior utilização de sistemas de incentivos	5	15	65
Melhoria da imagem do setor	5	35	45
Mais benefícios	5	35	50
Melhoria das condições de trabalho	0	30	55
Aumento de remunerações	0	35	50

Que práticas de gestão de recursos humanos são atualmente contratadas no exterior? E no futuro?

A literatura evidencia duas práticas como as mais frequentemente contratadas no exterior, o recrutamento e a formação (De Cenzo & Robbins, 1996; Carrel et al., 1995; Cascio, 1995). O recrutamento quando contratado externamente é feito em regime de *outsourcing*, ou seja, por agências de emprego especialistas, as quais de acordo com Méjia (2001) são mais eficientes. A formação externa pode ser realizada em escolas de formação e dentro ou fora da organização, lecionada por formadores externos.

Tendo em consideração a Tabela 16, observamos que, se de momento a *formação* (essencialmente) e o *recrutamento* se destacam das restantes práticas relativamente à contratação externa, o que vai de encontro com a opinião geral na literatura, no futuro, a contratação externa das mesmas diminuirá. Estes resultados podem sugerir um maior envolvimento e participação da GRH na estratégia geral das unidades hoteleiras da ilha da Madeira, no futuro.

Tabela 16 - Práticas de GRH contratadas atualmente no exterior e intenção de contratação futura (% de respostas positivas)

	Atualmente	No Futuro
	%	%
Estruturação de remunerações	20	20
Estruturação de sistema de incentivos	20	40
Recrutamento	35	30
Formação	60	50
Mudança ao nível da gestão	10	20
Diversificação da gestão	5	25
Sistemas de informação de recursos humanos	5	30
<i>Sem resposta</i>	10	15

### Que estratégias de diminuição da rotação de pessoal são mais eficazes?

Como já referido anteriormente, a indústria hoteleira é fortemente caracterizada por uma elevada taxa de rotatividade voluntária, a qual consiste no término da relação entre o colaborador e a organização, por vontade do primeiro, seja por motivos pessoais ou profissionais (Mejía et al., 2001). Este fim do vínculo entre colaborador e organização traz inúmeras desvantagens à organização, quer em termos de custos que não voltará a reaver (recrutamento, seleção, formação, compensação, etc.), quer na consolidação da sua cultura e identidade (quanto mais tempo um colaborador permanece na empresa, maior a sua identificação e interiorização da cultura da empresa (De Cenzo & Robbins, 1996). Deste modo, é preferível que as organizações evitem a rotatividade de pessoal. Mejía et al. (2001) esclarecem que esta decisão de abandono pode ter por base várias razões, entre as quais, o facto de o colaborador considerar o seu atual trabalho pouco atrativo, pelas pobres condições de trabalho que este lhe oferece, pelos baixos salários e benefícios e pela má relação com o seu supervisor. Além disto, pode ter encontrado um trabalho com melhores condições, pode ter planeado mudar de carreira ou querer mais tempo para a família e lazer, entre outros motivos.

Neste sentido, quando questionados acerca da eficácia de vários aspetos tidos como reforços positivos da satisfação dos colaboradores e, consequentemente, contributivos para uma diminuição da rotação de pessoal, os inquiridos atribuíram maior eficácia à *partilha de informação*, à *melhoria do ambiente de trabalho* e ao *feedback do desempenho* (Tabela 17).

Segundo Beardwell & Claydon (2007) um ambiente de trabalho hostil pode originar stress, o qual é apontado por Cheng & Brown (1998), apoiados em inúmeros autores, como um factor com impacto na taxa de rotatividade da indústria hoteleira.

Quanto às estratégias *feedback do desempenho* e *partilha de informação*, as mesmas são coincidentes, pois ambas se ocupam de estabelecer uma comunicação estreita entre os vários níveis hierárquicos.

Carrel et al. (1996) defendem que o *feedback do desempenho* (empresa dar a saber ao colaborador como vê o seu trabalho, e como e porque o deve melhorar), tem sido descrito como um dos mais importantes métodos para aumentar o desenvolvimento dos colaboradores e aumentar o desempenho individual, o que nos faz depreender que esta é uma boa estratégia de diminuição da rotação de pessoal.

As estratégias *aumento do envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão, formação e acompanhamento* e *mais benefícios* também apresentaram valores elevados no que toca à eficácia que os respondentes lhes conferem na diminuição da rotatividade, o que reforça novamente a importância do *empowerment*, formação e atribuição de benefícios para a satisfação e motivação dos colaboradores.

A estratégia *flexibilidade nos turnos de trabalho* apresenta o menor valor em termos de eficácia, o que significa que não lhe é reconhecido na indústria hoteleira, um índice de eficácia considerável. Marques (2006: 309) é contra esta crença que assiste os nossos inquiridos, defendendo que o trabalho noturno, os horários partidos, os turnos, e a frequente troca de folgas, são razões pelas quais muito pessoal (essencialmente o qualificado) “abandona a hotelaria e outros não a buscam, preferindo indústrias que envolvam menos sujeição”.

Tabela 17 - Estratégias de diminuição da rotação de pessoal e eficácia esperada (%)

	<b>Pouca eficácia 1+2</b>	<b>Eficácia moderada 3</b>	<b>Muita eficácia 4+5</b>	<b>Abs.</b>
Flexibilidade nos turnos de trabalho	20	20	45	10
Formação e acompanhamento	10	25	55	10
Aumento do envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão	0	20	60	20
Partilha de informação	5	20	70	5
Melhoria do ambiente de trabalho	10	10	70	10
Aumento da remuneração base	15	50	30	5
Mais benefícios	10	25	55	10
Mobilidade na carreira	15	45	30	10
<i>Feedback</i> do desempenho	5	15	70	10

É sentida a falta de mão de obra qualificada? Quais os fatores que contribuem para esta falta?

A indústria hoteleira é fortemente caracterizada por empregar colaboradores com baixas qualificações, os quais ocupam geralmente funções operativas.

Esta constatação é justificada pelo facto da indústria hoteleira ser um forte empregador de colaboradores casuais (contratados conforme a necessidade sazonal) ou a tempo parcial, os quais são encarados pela gestão como pouco justificativos de lhes ser administrada formação, pois passarão pouco tempo na organização.

Nesse sentido, quando questionados sobre o sentimento de falta de mão de obra qualificada na indústria hoteleira, dos vinte participantes no nosso estudo, metade respondeu que concorda efetivamente com a realidade da falta de mão de obra qualificada no setor. Porém, uma percentagem considerável (30%) discorda e os restantes 20% afirmam não concordar nem discordar.

Relativamente aos fatores que mais contribuem para esta falta de mão-de-obra qualificada no setor hoteleiro, os responsáveis de GRH da hoteleira madeirense destacaram as *baixas remunerações*, o que nos permite depreender que as pessoas que se sujeitam aos baixos salários que a indústria oferece são as que menos qualificações possuem (Tabela 18).



Davies et al. (2001) fornecem justificação à conclusão acima apresentada, afirmando que na hotelaria, a remuneração paga aos colaboradores com menos qualificações é mínima.

A *imagem do setor* e as *escassas oportunidades de progressão* também são para os responsáveis de GRH da hotelaria madeirense, fortes culpados pela falta de mão de obra qualificada na indústria hoteleira.

Neste sentido, Choy (1995) citado por Baum et al. (1997), defende que a imagem negativa do setor é uma enorme barreira ao recrutamento e retenção de colaboradores qualificados. Baum (1997) acrescenta que esta má imagem é fruto, de entre outras especificidades da indústria, das baixas oportunidades de promoção e progressão que esta oferece.

Para concluir, o facto de muitos dos respondentes terem discordado, ou não terem concordado nem discordado, com a relação entre os aspetos apresentados e a falta de mão de obra qualificada no setor, permite-nos deduzir que, ou os mesmos estão satisfeitos com a mão de obra disponível, ou apontam outros fatores para a falta de mão de obra qualificada, ou simplesmente estão pouco informados/interessados com os mesmos.

Tabela 18 - Aspetos que contribuem para a falta de mão de obra qualificada no setor hoteleiro (%) (As respostas têm por base uma escala de 1 a 5 sendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente)

	<b>Discordância</b>	<b>Não concorda nem discorda</b>	<b>Concordância</b>	<b>Abs.</b>
	<b>1+2</b>	<b>3</b>	<b>4+5</b>	
Imagem do setor	25	25	50	0
Baixas remunerações	10	10	75	5
Escassas oportunidades de progressão	25	25	50	0
Formação inadequada	30	35	30	5
Não aceitação da cultura do serviço	30	25	35	0
Concorrência de outros setores com remunerações mais competitivas	25	40	30	5

#### 6.4. Acolhimento e Integração

A integração de um novo colaborador numa empresa possui um peso de extrema relevância no que toca ao desempenho do colaborador e à estabilidade organizacional (De Cenzo & Robbins, 1996).

O pressuposto é que quando um novo colaborador se sente bem acolhido e integrado dentro da organização (se sente como pertencente ao grupo), o seu desempenho será superior e quererá manter-se na organização. Por sua vez, as organizações que realizarem um bom processo de acolhimento e integração serão mais estáveis, pois, ao evitarem a rotatividade dos seus colaboradores (muito propícia à fase inicial de um novo contratado), as organizações fortalecem a sua cultura organizacional (quanto mais tempo um colaborador permanecer numa organização, maior será a sua interiorização da cultura e dos objetivos da organização) e, consequentemente, maior será a sua lealdade e compromisso para com a organização (De Cenzo & Robbins, 1996).

### Que métodos a organização utiliza relativamente ao processo de acolhimento e integração?

O processo de acolhimento e integração assume importância destacada nos primeiros dias da entrada do novo colaborador, sendo os mesmos decisivos para a tomada de decisão de permanência ou não na organização (Sousa et al., 2008). Neste sentido, Caetano & Vala (2002), apoiados em estudos sobre a rotatividade, afirmam que a rotatividade inicial é significativamente superior à rotatividade em fases mais tardias. Assim sendo, e de forma a reduzir a ansiedade própria do primeiro dia de trabalho num ambiente desconhecido, muitas organizações desenvolvem programas específicos de acolhimento.

Na hotelaria madeirense, a *visita ao local de trabalho* e a *informação oral sobre a empresa* são os métodos de acolhimento e integração mais aplicados, contudo o *turn around* (*contacto com o responsável máximo da empresa*) e a *apresentação aos quadros da empresa* apresentam também percentagens elevadas de utilização (Tabela 19).

Segundo Perreti (2001), a *visita ao local de trabalho* e a *apresentação aos quadros da empresa* são das modalidades de acolhimento e integração mais eficazes.

Neste sentido, e dada a importância que o processo de acolhimento e integração assume na decisão do colaborador de ficar na empresa ou a abandonar, Sousa et al. (2008: 80) defendem que o *turn around* (*contacto com o responsável máximo da empresa*), é fundamental para a criação e reforço da motivação do novo colaborador pois, “para além de se tratar de um gesto que reconhece a importância que a empresa atribui ao novo colaborador, é uma oportunidade de ouvir o responsável máximo da empresa falar sobre o rumo futuro da empresa”.

Não obstante, os mesmos autores defendem que o contacto com o responsável máximo da empresa não descarta uma reunião com o responsável de recursos humanos, na medida em que é relevante que este lhe proporcione uma perspetiva “sobre as diferentes unidades funcionais da organização e apresente as expectativas gerais em relação ao contributo do novo colaborador para os objetivos da empresa como um todo” (Sousa et al., 2008: 82), o que remete para a *apresentação aos quadros da empresa*. Para além disso, acrescentam ainda que o responsável de GRH ou a chefia direta do novo colaborador deve realizar, junto deste, um percurso de reconhecimento pelas várias unidades funcionais da empresa, o que pode sugerir que a primeira *visita ao local de*

*trabalho* do colaborador é, em muitos casos, realizada pelo responsável da gestão de GRH.

Tabela 19 - Métodos utilizados pela organização para o processo de acolhimento e integração (% de respostas positivas)

	%
Apresentação do manual de acolhimento	50
<i>Turn around</i> (contacto com o responsável máximo da empresa)	65
Formação de acolhimento e integração aos novos colaboradores	50
Informação oral sobre a empresa	80
Visita ao local de trabalho	85
Informação sobre segurança	35
Apresentação aos quadros da empresa	60
Informações sociais	20
Apadrinhamento por um colega mais velho	30

### 6.5. Comunicação Interna

A comunicação interna é a prática de GRH que se ocupa de desenvolver “um quadro de referência comum a todos os trabalhadores do que é a empresa”, sendo por isso fulcral na consolidação da identidade da mesma (Camara et al., 2005: 339).

Segundo os mesmos autores (2005: 431), esta prática de GRH pode assumir um “papel estratégico para atrair, reter e desenvolver os Recursos Humanos nas organizações”, desde que a sua gestão tenha por base a divulgação da missão, cultura e projeto da empresa, e que, além disso, respeite as diferenças individuais e maximize as relações comunicacionais existentes.

#### Quais são as práticas de comunicação interna que as organizações mais utilizam?

O ser humano é um ser comunicativo. É nos impossível não comunicar, seja de que modo for (verbal ou não verbal) e em que ambiente for. O mesmo acontece dentro das empresas, onde os colaboradores estão em constante comunicação. É através da comunicação que se realiza dentro das empresas, ou seja, de todas as mensagens transmitidas por via oral, escrita ou comportamentalmente, entre os vários níveis hierárquicos ou não hierárquicos, que os colaboradores se informam como devem atuar e por que parâmetros se devem reger, dentro da empresa (Rocha, 1999). Neste sentido, Camara et al. (2005: 347) asseguram que “quanto mais aberta, transparente e

desenvolvida” for a comunicação interna numa empresa, maior será a potencialização dos recursos humanos disponíveis, pois maior será a informação alcançada pelos mesmos, acerca da sua empresa.

Posto isto, e tendo por base de análise a Tabela 20, verificamos que na hotelaria da ilha da Madeira, no que se refere à comunicação interna, as *reuniões de diagnóstico* são a prática mais utilizada. Segundo Camara et al. (2005), as *reuniões de diagnóstico* são muito comuns na generalidade das empresas e podem assumir a frequência que cada organização desejar (ex.: semanais, mensais). Nelas, entre outras tarefas, podem ser discutidos e analisados resultados individuais ou organizacionais, desenvolvidas novas ideias ou apresentadas sugestões.

Por oposição, a ferramenta de comunicação interna revelada como menos utilizada é a *mensagem do presidente ou quadros superiores*, o que pode sugerir que a comunicação vertical (entre os níveis hierárquicos) nas unidades hoteleiras da ilha da Madeira é escassa, e que por consequência, as pessoas ao serviço podem se sentir pouco identificadas e integradas na organização.

Para rematar a análise da questão, relacionamos este resultado com o da questão anterior (acolhimento e integração), deduzindo que os quadros superiores das unidades hoteleiras são pouco participativos no processo de estabelecer relação com os níveis inferiores da hierarquia, pois aparentam ir pouco além do contacto no momento de entrada do novo colaborador, não realizando um esforço notório para manter um relacionamento direto e próximo.

Tabela 20 - Práticas de comunicação interna mais utilizadas nas organizações (% de respostas positivas)

	%	Abs.
Reuniões de diagnóstico	70	5
Fixação de posters	40	5
Relatórios de atividade	40	5
Mensagem do presidente ou quadros superiores	35	5

## 6.6. Desenvolvimento e Formação

De acordo com Armstrong (2003), a política de desenvolvimento dos colaboradores ocupa-se do desenvolvimento contínuo das suas competências e habilidades. Neste sentido, e para que tal aconteça, as organizações necessitam, entre outras ações, de implementar programas de formação que vão de encontro às competências e habilidades desejadas no seu seio, pois a formação é um veículo de desenvolvimento (Cowling & Mailer, 2003).

Quais os métodos mais utilizados pelas organizações hoteleiras para identificar os fatores relacionados com as condições de trabalho? Que métodos pretendem utilizar num futuro próximo?

Visto que esta seção se ocupa do desenvolvimento dos colaboradores dentro das organizações hoteleiras, ou seja, da sua melhoria contínua como trabalhadores, pretendemos com esta questão apurar de que forma estas organizações se informam acerca das condições de trabalho dos seus colaboradores, para posteriormente melhorarem e reunirem as condições mais desejadas para um trabalho o mais produtivo possível.

Assim sendo, quando questionados sobre os métodos utilizados pela gestão para se informar sobre as condições de trabalho, os responsáveis de GRH da hotelaria madeirense afirmaram recorrer com maior frequência à *pesquisa junto dos colaboradores* (Tabela 21).

No que se refere ao curto prazo, a prática de realizar pesquisa dentro da indústria, para se informar acerca das condições de trabalho irá diminuir (tendo em conta o decréscimo das percentagens de respostas positivas apresentadas na Tabela 21).

Porém, antes de finalizar, destacamos o facto da *caixa de sugestões* ser o método com maior previsão de utilização futura, para se informar acerca das condições de trabalho na hotelaria madeirense. Esta ocorrência pode sugerir uma consciencialização por parte dos respondentes, de que o confronto cara a cara pode limitar a veracidade das opiniões expressas, e que, sendo a *caixa de sugestões* um método de opinião anónimo, a sua capacidade de informar acerca das condições de trabalho da indústria hoteleira pode ser maior.

Tabela 21 - Métodos utilizados e a utilizar futuramente para identificar aspetos relacionados com as condições de trabalho (% de respostas positivas)

	<b>Atualmente</b>	<b>No Futuro</b>	<b>Abs.</b>
Pesquisa junto dos colaboradores	70	30	5
Pesquisa junto da gestão	45	20	5
Equipas de trabalho	30	20	5
Encontros de equipas de trabalho	25	30	5
Caixa de sugestões	30	35	5
Entrevistas a colaboradores alvo	25	20	5

A sua organização tem descrição de tarefas para as várias categorias de funções?

Segundo Sousa et al. (2008), a descrição de funções fornece informação para os programas de formação, pois sendo que a mesma define as principais tarefas, as competências necessárias e a importância relativa dos componentes da função (atribuições, métodos e objetivos), permite que o gestor de RH consiga identificar os aspetos relativos ao desempenho do colaborador que apresentam carências, e sobre eles administrar formação.

Através da observação da Tabela 22, constata-se sem sombra de dúvidas, que a descrição de funções é realizada na quase generalidade das unidades hoteleiras madeirenses e para todas as categorias de colaboradores, o que facilita a administração de formação.

Tabela 22 - Realização de descrição detalhada de funções para cada uma das categorias de colaboradores

	%	Abs.
Gestão de topo	75	10
Chefes de departamento	80	5
Pessoal de chefia/supervisores	80	5
Pessoal operacional	75	10

A sua organização faz um levantamento das necessidades de formação para todas as categorias de colaboradores?

Quanto às necessidades de formação numa organização, Armstrong (2003) defende que as primeiras a serem identificadas devem ser as da organização num todo. Depois, por departamentos, equipas, funções ou ocupações dentro da organização, tomando conhecimento das necessidades grupais, e por último, para colaboradores individuais, reconhecendo as necessidades individuais de cada um. O mesmo autor (2003: 553) finaliza a sua afirmação assegurando que estas três áreas estão interligadas, pois “a análise das necessidades corporativas vai originar a identificação das necessidades de aprendizagem nos diferentes departamentos ou ocupações, enquanto estas indicarão o que certos colaboradores individuais necessitam aprender”.

Na hotelaria da ilha da Madeira, a quase generalidade dos hotéis faz levantamento das necessidades de formação para todas as suas categorias de colaboradores (Tabela 23). Porém, a categoria *Chefes de departamento* recebeu um considerável destaque de respostas positivas, o que lhe confere o título de categoria de colaboradores a que os

gestores de RH da hotelaria madeirense mais importância atribuem em termos de administração de formação.

Tabela 23 - Realização do levantamento de necessidades de formação, conforme a categoria do colaborador

	%	Abs.
Gestão de topo	55	20
Chefes de departamento	85	5
Pessoal de chefia/supervisores	70	15
Pessoal operacional	60	15

#### Quais os métodos de formação mais utilizados? Qual a perspectiva perante a formação?

Dos métodos de formação apresentados, a *formação no posto de trabalho* emergiu como o mais utilizado na hotelaria madeirense (Tabela 24), o que vai de encontro com De Cenzo & Robbins (1997), os quais referem que a maior parte dos métodos de formação implementados pelas organizações são administrados no posto de trabalho. Este tipo de formação tem lugar em simultâneo com o desempenho da função e visa habilitar o colaborador a executar novas tarefas ou a utilizar diferentes tecnologias para a execução das suas tarefas rotineiras (Camara et al., 2005).

De Cenzo & Robbins (1996) afirmam que a sua grande utilização pode ser explicada pela simplicidade e pela impressão de que são menos dispendiosos.

A *formação em sala de aula* também apresentou uma elevada percentagem de utilização. Esta pode acontecer dentro ou fora da organização (centros ou escolas de formação) (Armstrong, 2003).

Para o futuro, embora os resultados exibam uma diminuição da percentagem de respostas positivas (Tabela 24), o que significa uma menor aplicação dos métodos de formação apresentados, a *formação no exterior* será o método mais utilizado. A *formação em sala de aula* e a *formação no posto de trabalho* apresentam também valores considerativos.

Assim sendo, e tendo em conta a opinião de Peretti (2001), o qual defende que a fórmula interna de formação permite difundir a cultura da casa e integrar melhor as especificidades da empresa, depreendemos que a ascensão da *formação no exterior* como método de formação com maior aplicação no futuro, poderá ser menos proveitosa para as organizações.



Para finalizar a análise desta questão, rematamos com a suposição de que a baixa utilização da *formação auto-didacta* e da *formação individualizada*, pode indicar que os responsáveis de GRH da hoteleira madeirense não têm por hábito encorajar os seus colaboradores a tomarem responsabilidade das suas necessidades de aprendizagem, e que o facto de a formação ser geralmente administrada em grupo, pode ser atribuído à política de redução de custos que assola a indústria hoteleira.

Tabela 24 - Métodos de formação utilizados atualmente e a utilizar no futuro (% de respostas positivas)

	Atualmente	No futuro
Formação em sala de aula	70	40
Formação assistida por computador	35	25
Formação no posto de trabalho	90	40
Formação com a utilização de vídeos	25	30
Formação auto-didacta	10	20
Formação individualizada	20	20
Formação no exterior	35	45

#### Na sua organização, quem ministra a formação?

Na hotelaria madeirense, a formação é administrada maioritariamente por pessoa não pertencente à organização, como comprovado na Tabela 25 (60% dos inquiridos afirma que a *formação é dada na organização por pessoa não pertencente à mesma* e outros 40% assegura que a *formação é dada em escolas de formação*).

Tabela 25 - Forma de administração da formação nas organizações

	%
Formação é dada na organização por pessoa pertencente à mesma	70
Formação é dada na organização por pessoa não pertencente à mesma	60
Formação é dada em escolas de formação	40

#### Qual é a metodologia de formação da sua organização?

A generalidade das unidades hoteleiras da ilha da Madeira possui uma metodologia definida no que toca à formação administrada aos seus colaboradores, facto evidenciado pelos 95% de resposta afirmativa (Tabela 26).

Quanto à metodologia de formação mais aplicada, metade dos inquiridos afirmou *recorrer a profissionais externos*, o que nos permite conferir consonância entre os

resultados desta questão e o da anterior (a maioria dos respondentes afirmou que a formação é atualmente administrada por pessoa externa à organização).

Tabela 26 - Metodologia de formação utilizada nas organizações

	%
Não há uma metodologia definida	5
Utiliza programas de formação para o setor, existentes no mercado	20
Desenvolve ações de formação para atender a necessidades específicas	25
Recorre a profissionais externos	50

### Qual a área de trabalho que recebe mais formação?

Na hotelaria a qualidade do serviço é fulcral para a satisfação dos hóspedes (Teppeci & Bartlett, 2002). Por isso, Marques (2006) apoia que sempre que se pensa em melhorar a qualidade, é importante recordar que esta está diretamente ligada à formação. Contudo, como já anteriormente referido, a indústria hoteleira é composta por um grande grupo de pessoas com baixas qualificações (essencialmente nas funções mais baixas da hierarquia).

Neste sentido, quando questionados acerca das áreas que recebem mais formação na hotelaria madeirense (referindo 5 áreas inseridas na categoria Pessoal Operacional/Geral), 40% dos inquiridos atribuiu o primeiro lugar à *recepção*, 35% elegeu a área de *comidas e bebidas* e 20%, a área das *reservas*.

Relativamente a esta matéria, Hjalager & Andersen (2002) e Timmo (1993) afirmam que os colaboradores que recebem mais formação dentro da indústria hoteleira são os cozinheiros, os empregados de mesa e alguns ocupantes de funções de *front Office*, o que confirma os resultados do nosso estudo, (a área de *recepção* e a área de *comidas e bebidas* foram as que os respondentes afirmaram apostar mais fortemente em formação).

Mais ainda, estes resultados são coerentes com a literatura da área, no sentido em que confirmam que as áreas que menos formação recebem são justamente as mais baixas da hierarquia hoteleira (*limpeza e manutenção*).

### Como é que as organizações avaliam a eficácia dos programas de formação?

Segundo Rocha (1999: 151), “o processo de formação não fica completo sem a avaliação, isto é, sem a determinação, quanto possível rigorosa, da eficácia da ação da formação”.

A avaliação dos programas de formação reveste-se de uma importância fulcral, pois permite que os gestores determinem a validade dos mesmos. É avaliando a eficácia dos programas de formação que os gestores constatarem ou não se os mesmos causaram melhorias no desempenho dos colaboradores (Jackson & Schuler, 1999). Além disso, no caso de os resultados de aprendizagem desejados não terem sido atingidos, a avaliação dos programas de formação permite indicar onde os mesmos devem ser melhorados ou alterados, de modo a tornar a formação mais eficaz (Armstrong, 2003).

Tomando por base a Tabela 27, observa-se que a maioria das unidades hoteleiras estudadas avalia a eficácia dos programas de formação que implementam. Mais ainda, estas avaliam sobretudo os seus programas de formação, *no fim do curso de formação* e através do *desempenho na função*. Neste sentido, Camara et al. (2005) são concordantes com os resultados apresentados, pois defendem que a melhor forma de apurar as competências técnicas e/ou comportamentais é através da avaliação do desempenho, no final da ação formativa.

Para concluir, realçamos que a existência de hotéis que não avaliam a eficácia dos seus programas de formação implica que os mesmos estejam incorrendo em custos com formação que não terão os proveitos desejados, pois não sendo avaliados nunca saberão se os mesmos são proveitosos ou não.

Tabela 27 - Avaliação da eficácia dos programas de formação (% de respostas positivas)

	%
Avaliação dos formandos no fim do curso de formação	50
Avaliação antes e depois da formação	20
Avaliação do desempenho na função	45
Não é feita avaliação da formação	15

#### Quais são os planos futuros em termos de orçamentos de formação?

Segundo Barney & Wright (1998), quando as organizações necessitam reduzir as despesas, os primeiros investimentos a serem diminuídos são os relativos aos recursos humanos, entre os quais se insere a formação. Contudo, tendo em conta que a formação é um meio para desenvolver as capacidades dos colaboradores, de modo a que estes permitam que as organizações alcancem os seus objetivos de negócio, fica evidente que a aposta em formação não deve ser encarada como um custo mas sim como um investimento proveitoso para a prossecução dos objetivos organizacionais.

É por isso que Marques (2006) defende que embora os custos em formação possam ser elevados, os custos incorridos em não aplicá-la (alta rotatividade, baixos rendimentos, custos em recrutamento e seleção) podem ser ainda maiores.

Neste sentido, pretendendo saber como os hoteleiros da ilha da Madeira planeiam o seu orçamento para a formação, observa-se que 40% dos inquiridos afirmou que o mesmo *aumentará*. Outros 40% responderam que o orçamento para a formação na sua organização *não sofrerá alterações* e os restantes 20% declararam que *diminuirá*.

Na nossa opinião, os resultados apresentados, embora não sendo os ideais, não deixam de ser positivos.

#### A organização tem algum(ns) programa(s) de desenvolvimento de RH em prática?

Sendo a formação parte integrante dos programas de desenvolvimento existentes nas organizações, pretendemos averiguar acerca dos programas de formação mais frequentes na indústria hoteleira.

Camara et al. (2005) afirmam que apesar da importância decisiva da formação técnica dos colaboradores, a formação comportamental tem vindo a assumir uma importância crescente nas organizações. Mais ainda, Marques (2006: 461) afirma que “numa indústria de serviços como a hotelaria, a eficiência técnica não é suficiente. As atitudes em relação ao cliente e aos colegas de trabalho devem também ser objeto de formação”. Segundo Carrel et al. (1995: 420) a formação comportamental/de sensibilização tem por objetivo ensinar como “o comportamento de uma pessoa afeta os sentimentos, atitudes e comportamentos dos outros”.

Assim sendo, e relacionando a opinião dos autores com os resultados apresentados na Tabela 28, na qual a *formação para a sensibilização (qualidade do serviço; questões ambientais; relação com o cliente)* surgiu como o programa de desenvolvimento de RH mais praticado nas unidades hoteleiras do nosso estudo, para ambos os momentos (presente e futuro), podemos concluir que os gestores hoteleiros da ilha da Madeira estão conscientes da importância que este tipo de formação representa para a indústria.

A *formação polivalente* apresentou também valores elevados de utilização como programa de desenvolvimento de RH nas unidades hoteleiras em estudo.

Curiosamente, a *formação cruzada* (transferência de um colaborador para uma função diferente da qual foi contratado, por um período de tempo determinado (Carrel et al., 1995), evidenciada com pouca utilização de momento, será uma aposta em ascensão

para o futuro. Ao invés, a *formação polivalente*, uma das mais aplicadas de momento, será no futuro, uma das menos utilizadas.

Camara et al. (2005: 403) advogam estes dois tipos de programas de desenvolvimento de RH, no sentido em que as empresas necessitam de quadros com as competências necessárias à flexibilidade requerida dentro das organizações para fazer face às exigências externas (do mercado).

Para concluir, o facto da *formação que permita a progressão na carreira* ter apresentado pouca utilização, principalmente no momento atual, remete-nos para a constatação de que a indústria hoteleira da ilha da Madeira segue os parâmetros generalizados da hotelaria, no que toca à baixa fomentação da progressão de carreira.

Tabela 28 - Programas de desenvolvimento de RH em vigor e a implementar num futuro próximo (% de respostas positivas)

	Atualmente	No futuro	Abs.
Formação polivalente	40	25	10
Formação cruzada (entre departamentos)	15	50	10
Formação que permita a progressão na carreira (ex.: <i>mentoring</i> e <i>coaching</i> )	10	40	10
Formação para a sensibilização (qualidade do serviço; questões ambientais; relação com o cliente)	55	75	10

### 6.7. Avaliação de Desempenho

Mejía et al. (2001: 225) definem a avaliação de desempenho como a “identificação, medida e gestão do desempenho humano nas organizações”.

Os mesmos autores acrescentam que a avaliação de desempenho é utilizada para propósitos administrativos e de desenvolvimento. O seu uso administrativo acontece quando a mesma serve para base de uma decisão sobre as condições de trabalho dos colaboradores, as quais podem incluir promoções, despedimentos e recompensas. A sua utilização para fins de desenvolvimento acontece quando a avaliação de desempenho objetiva fortalecer as competências laborais do colaborador. Neste caso, a avaliação de desempenho serve para aconselhar os colaboradores acerca de práticas de trabalho mais eficazes e para administrar formação sobre os que apontaram carências na sua avaliação de desempenho.

Todavia, na literatura, o objetivo da avaliação de desempenho mais destacado é a administração de recompensas sobre os colaboradores, valorizando o trabalho realizado

e pretendendo que o incentivo da recompensa encoraje o colaborador e os seus pares a se esforçarem mais no futuro (Foot & Hook (1996).

Que fatores têm atualmente e terão no futuro próximo maior impacto na melhoria da produtividade?

Sendo que a avaliação de desempenho “pode ter consequências significativas sobre a produtividade” (Caetano & Vala, 2002: 359), seja diretamente, enquanto processo de controlo de desempenho, ou indiretamente, através das suas relações com práticas de GRH como a seleção, a formação, o desenvolvimento profissional, a promoção e a remuneração, pretendemos descobrir com esta questão quais os fatores a que os gestores de RH da hotelaria madeirense atribuem maior relação na melhoria da produtividade.

Os resultados evidenciam a *delegação de responsabilidades nos colaboradores* e a *formação* (Tabela 29).

Neste sentido, Carrel et al. (1995) defendem a *delegação de responsabilidade nos colaboradores* como influenciador da produtividade, na medida em que o sentimento de envolvimento e participação atribuídos pela maior carga de responsabilidade aumenta a motivação.

Marques (2006: 406) apoia os autores anteriormente referidos, defendendo que a “participação dos colaboradores é hoje a meta principal dos que pretendem melhorar a produtividade e o ambiente de trabalho na sua empresa”.

Quanto à formação, tendo em conta que a mesma existe para tornar os colaboradores mais aptos e mais competentes, a sua influência na melhoria da produtividade tem total pertinência.

Tabela 29 - Impacto de diferentes fatores na melhoria da produtividade, atualmente (%). (As respostas têm por base uma escala de 1 a 5, sendo 1 para nenhum impacto e 5 para impacto muito elevado)

### ATUALMENTE

	Nenhum/algum impacto 1+2	Impacto moderado 3	Muito impacto 4+5	Abs.
Delegação de responsabilidades nos colaboradores	10	10	70	10
Mais habilitações	5	40	45	10
Formação	5	25	70	0
Progressão na carreira	10	25	55	10
Programas de incentivo	20	15	55	10
Programas de reconhecimento	15	25	40	20
Tecnologia	10	35	45	10

Para o futuro próximo, além da *delegação de responsabilidades nos colaboradores* e da *formação*, os inquiridos atribuíram igual relevância à introdução de novas *tecnologias* e a mais *programas de incentivo*, para aumentar a produtividade dos colaboradores da sua indústria (Tabela 30).

Tabela 30 - Impacto de diferentes fatores na melhoria da produtividade no futuro próximo (%). (As respostas têm por base uma escala de 1 a 5, sendo 1 para nenhum impacto e 5 para impacto muito elevado)

### NO FUTURO

	Nenhum/algum impacto 1+2	Impacto moderado 3	Muito impacto 4+5	Abs.
Delegação de responsabilidades nos colaboradores	10	10	75	5
Mais habilitações	5	30	60	5
Formação	5	15	75	5
Progressão na carreira	5	25	65	5
Programas de incentivo	10	10	75	5
Programas de reconhecimento	10	10	70	10
Tecnologia	5	15	75	5

Que métodos utiliza para a análise de desempenho nas diferentes categorias de funções?

Segundo Sousa et al. (2008: 129), “a avaliação de desempenho pode ser realizada recorrendo a vários métodos [, os quais] podem variar de empresa para empresa, e mesmo dentro de uma empresa”. Os mesmos autores acrescentam que a prática de utilizar vários métodos de avaliação é relativamente comum, estando a escolha relacionada com o departamento e o nível hierárquico dos colaboradores.

De acordo com a literatura, o chefe direto ou supervisor (superior hierárquico) do avaliado é a pessoa mais apta a realizar a avaliação de desempenho. Esta convicção advém do facto de lhe ser conferida posição legítima para o fazer (Caetano & Vala, 2002), visto que a melhor pessoa para realizar a avaliação de desempenho é a que está na melhor condição de observar o comportamento do colaborador e determinar se este atingiu os objetivos pretendidos (Chiavenato, 1998 citado por Sousa et al., 2008; Carrel et al., 1995). Com efeito, Caetano & Vala (2002), referem que é exatamente isso o que acontece na maioria das empresas.

Posto isto, e tendo em conta a Tabela 31, é possível constatar que os dados fornecidos pelos inquiridos vão de encontro à teoria, pois, para todas as categorias de colaboradores, a *avaliação pelo superior hierárquico* é o método mais utilizado para avaliar o desempenho.

No entanto, alguns autores colocam em causa a legitimidade deste método. Segundo Carroll & Schneider (1982), citados por Caetano & Vala (2002: 375), sendo que é também o chefe direto a pessoa responsável pela orientação do desempenho do colaborador, “reforçando positiva ou negativamente os comportamentos a partir dos meios administrativos que estão ao seu alcance”, as avaliações feitas pelos superiores hierárquicos estão na maioria das vezes sujeitas a erros de cotação e têm níveis muito baixos de fidelidade e de validade (Latham & Wexley, 1981 citados por Caetano & Vala, 2002: 375), pois os sistemas de avaliação de desempenho são, na grande generalidade, processos altamente emocionais em que os avaliadores não têm grandes preocupações de exatidão e de objetividade (Longnecker et al., 1987 citados por Caetano & Vala, 2002: 375).

Os nossos respondentes também indicaram utilizar com frequência a *auto-avaliação* como método de avaliação de desempenho.

Quanto aos métodos menos utilizados para avaliar o desempenho nas unidades hoteleiras em estudo (a *avaliação pelos pares* e a *avaliação a 360º*), Caetano & Vala (2002) defendem que a primeira (“avaliação feita pelos colegas do avaliado que



pertencem à mesma área onde o avaliado trabalha, que têm o mesmo nível hierárquico e que trabalham diretamente com o indivíduo” (Latham & Wesley, 1981 citados por Caetano & Vala, 2002: 376), é mais válida que a avaliação feita pelo chefe direto, pois, os índices de validade psicométrica (testes estatísticos para inferir acerca de comportamentos humanos) que lhe assistem, são muito mais elevados que os das avaliações realizadas pelo chefe direto. De acordo com os mesmos autores citados por Caetano & Vala (2002: 376), isto acontece porque “os colegas são as pessoas que mais interagem com o avaliado, e estão na posição privilegiada de avaliarem a interação do avaliado com os outros colegas, com o chefe e com os subordinados”.

Relativamente à *avaliação a 360º*, (“colaborador é avaliado pelo círculo [total] de pessoas que afectam e são afectados pelo seu desempenho na organização (superiores hierárquicos, o próprio, colegas, subordinados, clientes e fornecedores” (Sousa et al., 2008: 128)), a principal vantagem consiste na “possibilidade de o avaliado poder receber *feedback* sobre o seu desempenho, tendo em consideração diversas perspetivas, o que lhe pode permitir melhorar o seu desempenho” (Sousa et al., 2008: 128). No entanto, os mesmos autores, apontam que a sua vantagem pode se desvanecer, se a organização se reger por um estilo de gestão tradicional (baseado na desconfiança), pois neste caso, existe o risco das suas potencialidades não serem exploradas.

Outro dos métodos menos utilizados para avaliar os colaboradores na generalidade das categorias foi a *avaliação feita pelos clientes*. Porém, na categoria Geral, a sua aplicação mostrou-se bastante frequente, como observado na Tabela 31, o que pode ser explicado pelo facto de serem os colaboradores da categoria Geral, os que mais se relacionam com os clientes/hóspedes.

Carrel et al. (1995) explicam esta situação, afirmando que é cada vez mais comum, a utilização de cartões com comentários dos clientes ou questionários especializados para apurar a satisfação dos clientes sobre os colaboradores e a organização, essencialmente em negócios de serviços. Contudo, os mesmos autores (1995: 370), explicam que “é difícil ou impossível para os clientes fazerem uma avaliação de desempenho total porque eles geralmente só vêm parte do desempenho do colaborador”, e que por esta razão, os supervisores são geralmente os responsáveis pela avaliação de desempenho total, na qual está inserida a participação dos clientes.

Tabela 31 - Métodos/Técnicas utilizadas para avaliar o desempenho tendo em conta as diferentes categorias de colaboradores (% de respostas positivas)

	<b>Gestão de topo</b>	<b>Diretores de Departamento</b>	<b>Supervisão</b>	<b>Geral</b>	<b>Abs.</b>
Auto-avaliação	40	45	30	35	5
Avaliação pelo superior hierárquico	50	50	40	65	5
Avaliação pelos pares	5	15	5	5	5
Avaliação feita pelos subordinados	15	25	5	15	5
Avaliação feita pelos clientes	10	10	5	50	5
Não é feita avaliação	10	10	10	10	5
Avaliação a 360º	10	0	5	5	5

As organizações têm um sistema de medida integrado que relacione a satisfação do colaborador com a satisfação do cliente e com o desempenho financeiro? Que métodos usam as organizações para medir a satisfação do colaborador?

Segundo Marques (2006: 307), a hotelaria “inscreve-se num círculo humano compacto que congrega todos os intervenientes: direção, pessoal e clientes”. Mais ainda, o autor afirma que o ciclo das relações humanas na hotelaria, começa com os colaboradores e termina com os clientes, ou vice-versa, e que, por isso, os diretores e supervisores devem saber gerir bem e cuidadosamente estas relações, pois o sucesso do empreendimento depende disso.

A importância atribuída às relações humanas dentro das organizações hoteleiras, ou mais concretamente à interação entre os colaboradores da indústria e os clientes, é posta em evidência no sentido em que é para satisfazer os desejos e expectativas dos clientes que a indústria existe, mas por outro lado, esta é “dependente na quase totalidade da atuação do elemento humano” (por ser uma indústria de prestação de serviços), pois “o rendimento e a qualidade dos serviços prestados são [...] fortemente influenciados pelo comportamento do pessoal ao serviço do estabelecimento” (Marques, 2006: 307).

Neste sentido, considerando a perspetiva geralmente aceite pelos gestores, contudo nem sempre correspondida, de que a satisfação com o trabalho contribui para um melhor desempenho (Cunha et al. 2007), o que na hotelaria corresponderia a uma maior satisfação dos clientes, pretendemos saber se as organizações medem a relação entre a

satisfação dos colaboradores, a dos clientes e o seu desempenho financeiro, ou se pelo menos medem a satisfação dos seus colaboradores.

À primeira questão, a grande maioria dos inquiridos, 14 dos 19 (1 absteve-se), respondeu que não.

Contudo, quando questionados sobre a medição da satisfação dos colaboradores, a generalidade respondeu que sim.

Os métodos mais utilizados para medir a satisfação dos colaboradores são as *discussões informais*, a *taxa de rotação de pessoal*, as *reuniões de grupo* e as *entrevistas individuais* (Tabela 32).

Tendo em conta que são realizadas ao longo do ano várias avaliações (Camara et al., 2005) que precedem a avaliação global (essa sim anual ou semi-anual (Mejía et al., 2001; Carrel et al., 1995), a grande utilização das *discussões informais* pode ser explicada pelo facto de as avaliações serem realizadas normalmente pelo superior hierárquico, o qual sendo uma pessoa que está bastante próxima do avaliado, não necessita de optar por métodos de avaliação periódicos muito aprofundados.

Quanto à utilização da *taxa de rotação de pessoal* como ferramenta de medição da satisfação do colaborador, parece-nos pertinente, pois tal como referem Cunha et al. (2007), a satisfação é considerada um dos preditores da rotatividade.

Relativamente às entrevistas, Sousa et al. (2008), referem que estas são na larga maioria dos casos, a técnica de avaliação de desempenho mais utilizada, o que é atribuído ao facto de perfazerem um conjunto vasto de objetivos (estimulam a comunicação, reforçam positivamente o desempenho e permitem alinhar a perspetiva organizacional com a de cada colaborador).

Esta acontece na fase final do processo de avaliação de desempenho (antes do supervisor completar a avaliação do desempenho (Mejía et al., 2001) e constitui um dos passos mais importantes do processo (Carrel et al., 1995). Consiste na discussão da avaliação com o colaborador e a sua grande importância é imputada ao facto de ser utilizada para fornecer *feedback* relacionado com o desempenho, ou, por outras palavras, o avaliador informa o avaliado acerca do seu posicionamento aos olhos da organização (o que a organização pensa sobre o seu trabalho), e apresenta sugestões para que o mesmo possa melhorar o seu desempenho. Além disso, as entrevistas de avaliação de desempenho servem como meio para que o avaliado se pronuncie sobre “o estilo de chefia, o apoio recebido e os objetivos fixados”, o que permite à organização

se informar acerca dos aspetos com que os colaboradores se sentem menos satisfeitos (Camara et al., 2005: 353).

Mejía et al. (2001) mencionam também que, por vezes, as organizações recorrem a grupos externos, para que estes forneçam formação e consultoria aos gestores relativamente à condução das entrevistas. Contudo essa aparenta não ser uma prática com muita aplicação na indústria hoteleira, como comprova a Tabela 32.

A curto prazo, as organizações hoteleiras da ilha da Madeira continuarão a medir a satisfação dos seus colaboradores. Salienta-se porém, uma aplicação mais homogénea de métodos utilizados para medir a satisfação dos colaboradores, como comprovado pela pouca disparidade entre as percentagens atribuídas a cada metodologia (Tabela 32). É de destacar também o aumento do índice de utilização prevista para as *avaliações sucessivas*, o que representa um desejo de intensificação e aplicação mais frequente da prática de avaliação da satisfação do colaborador. Este desejo tem total pertinência, visto que ao não averiguar frequentemente se os seus objetivos estão a ser atingidos as organizações falham (Carrel et al., 1995), pois deste modo não detetam as falhas existentes, nem as solucionam.

Além disto, a diminuição da percentagem relativa à opção *não é utilizado qualquer método*, pode simbolizar a consciencialização de que a medição da satisfação dos colaboradores contribui para o sucesso da organização, e que por isso deve ser realizada.

Tabela 32 - Métodos utilizados para medir a satisfação dos colaboradores no setor hoteleiro (% de respostas positivas)

	<b>Atualmente</b>	<b>No Futuro</b>	<b>Abs.</b>
Taxa de rotação de pessoal	30	25	5
Organização externa de uma pesquisa	10	25	5
Reuniões de grupo	30	20	5
Organização interna de uma pesquisa	15	20	5
Discussões informais	45	20	5
Não é utilizado qualquer método	20	10	5
Entrevista individual	30	20	5
Avaliações sucessivas	25	35	5

Quais as áreas de ação que têm mais impacto em termos de motivação para os colaboradores? E no futuro?

Segundo Foot & Hook (1996) motivar os colaboradores é uma função da gestão. Neste sentido, os gestores de RH devem incentivar a sua força de trabalho a trabalhar eficientemente, ou mais precisamente, a melhorar o seu desempenho em termos de produção e de qualidade do esforço despendido.

Por sua vez, a motivação do colaborador (a sua vontade para despendar elevados níveis de energia (De Cenzo & Robbins, 1996), é dependente da satisfação que esse mesmo esforço lhe irá proporcionar individualmente, seja em termos de realização de uma necessidade sua ou de um objetivo predefinido (Beardwell & Claydon (2007) e portanto, difere entre os indivíduos.

Neste sentido, De Cenzo & Robbins (1996), afirmam que a avaliação de desempenho e os seus possíveis resultados positivos (recompensas) possuem um papel vital na motivação, e que por isso, os gestores de RH se devem preocupar com a relação esforço (motivação) - desempenho - recompensas.

Quando questionados acerca dos aspetos com maior impacto no aumento da motivação dos colaboradores da hotelaria madeirense, os gestores de RH da indústria destacaram sem sombra de dúvidas, as *remunerações* (Tabela 33). O *reconhecimento* e o *ambiente de trabalho* também lhes mereceram uma consideração especial, o que demonstra que os mesmos reconhecem a importância de um sistema de recompensas misto (onde se integram recompensas materiais e imateriais), em termos de aumento da motivação dos colaboradores ao serviço da indústria.

Para o futuro, os inquiridos atribuíram valores muito semelhantes à influência dos vários aspetos apresentados na motivação dos colaboradores da indústria hoteleira, o que sugere um sistema de recompensas mais diversificado.

Tabela 33 - Áreas de ação com mais impacto em termos de motivação para os colaboradores do setor hoteleiro (% de respostas positivas)

	<b>Atualmente</b>	<b>No futuro</b>
Remunerações	90	45
Habilitações	30	20
Delegação de responsabilidades nos colaboradores	25	35
Segurança no emprego	55	40
Programas de incentivos	20	40
Oportunidades de progressão na carreira	30	50
Reconhecimento	75	50
Ambiente de trabalho	65	35
Formação	45	45
Tecnologia	20	40

### 6.8. Recompensas e Incentivos

Na opinião de Camara et al. (2005), não existe uma receita universal no que concerne aos sistemas de recompensas. Porém, afirmam que os seus componentes serão os que para cada organização consigam: atrair colaboradores com o perfil ideal; motivá-los a ter o tipo de desempenho pretendido e criarem uma cultura e estrutura que apoiem os dois anseios anteriormente mencionados. Em suma, “o sistema de recompensas deve estar sintonizado com os fatores que os colaboradores consideram importantes e motivadores no seu trabalho” (Camara et al., 2005: 387)

Juízo geral na literatura é que os sistemas de recompensas devem aglomerar componentes intrínsecas e extrínsecas ao trabalho, ou seja, devem reunir fatores com capacidade de gerar motivação, satisfação e compromisso profissional (intrínsecos) e factores que apesar de não terem capacidade de motivar, se bem geridos evitam fenómenos de desmotivação ou irritação por parte dos colaboradores (extrínsecos). Esta utilização conjunta de factores intrínsecos e extrínsecos num sistema de recompensas é a mais aconselhada pois a importância atribuída a cada um deles varia de pessoa para pessoa (Mejía, et al., 2001; Jackson & Schuler, 1999). Assim, fornecendo um sistema de recompensas que abranja as diferentes preferências dos colaboradores, a eficácia da sua aplicação será maior.

Que tipo de programas de incentivo utiliza e que tipo de programas utilizará num futuro próximo?

A importância atribuída a cada tipo de recompensa difere entre organizações tal como entre colaboradores (Jackson & Schuler, 1999).

Os mesmos autores dão o exemplo das companhias aéreas como um exemplo de indústria onde alguns empregadores, para fazer face à diminuição dos lucros nas épocas baixas, têm optado por oferecer recompensas não monetárias (imateriais), como a segurança no emprego em troca da redução de compensações monetárias (materiais).

Esta constatação é pertinente para a hotelaria, visto tratar-se também de uma indústria sazonal (enfrenta períodos de elevada e de baixa procura ao longo do ano).

Na hotelaria madeirense, e tendo por base a Tabela 34, verifica-se que as unidades hoteleiras atribuem relevância ao sistema de recompensas/incentivos para a competitividade da indústria em que estão inseridas (facto comprovado pela baixa percentagem da afirmação *não há programas de incentivo* na atualidade e pelo resultado nulo, no futuro).

Atualmente, os programas de incentivo praticados baseiam-se maioritariamente em recompensas monetárias (*gratificações em dinheiro e remuneração com base no trabalho de equipa*). Todavia, no futuro próximo, embora as recompensas monetárias continuem a ser aplicadas, aumentará consideravelmente a utilização das *promoções* como programa de incentivo, facto muito pertinente numa indústria onde a baixa fomentação deste tipo de incentivo é fortemente apontada.

Relacionando os resultados acima apresentados com a literatura, Camara et al. (2005), confirmam que a progressão de carreira (*promoções*) e as remunerações (*gratificações em dinheiro*) se encontram nos fatores cujos estudiosos na matéria reconhecem maior relevância em termos de motivação e satisfação dos colaboradores.

Tabela 34 - Programas de incentivo utilizados atualmente e a utilizar num futuro próximo (% de respostas positivas)

	Atualmente	No futuro
Gratificações em dinheiro	40	35
Não há programas de incentivo	20	0
Distribuição de lucros	5	15
Distribuição de Acções	0	10
Pacote de seguros e assistência médica	10	20
Remuneração com base no trabalho de equipa	20	20
Promoções	5	35

Qual/quais o(s) critério(s) seguido(s) pelo sistema de recompensas da sua organização?

A valorização do trabalho do colaborador pode seguir vários critérios, conforme a organização assim o entender (Sousa et al., 2008; Jackson & Schuler, 1999).

Neste sentido, as respostas fornecidas pelos gestores de RH da hotelaria madeirense provam indiscutivelmente que os critérios mais seguidos pelo sistema de recompensas são o *desempenho* e o *nível de responsabilidade*.

O primeiro surge destacado dos restantes, como comprovado na Tabela 35, o que vai de encontro com a constatação de Foot & Hook (1996), segundo os quais, tem sido prática corrente das organizações, motivar os seus colaboradores através de recompensas baseadas no desempenho, objetivando através disto um desempenho excelente no trabalho.

As recompensas baseadas no *nível de responsabilidade* são atribuídas de acordo com o grau de responsabilidade atribuído a cada função, sendo que quanto maior for o nível de responsabilidade do colaborador, maior serão as recompensas sobre ele imputadas (Sousa et al., 2008).

Critérios como a *antiguidade*, o *potencial* e os *resultados individuais* são pouco utilizados nas unidades hoteleiras da ilha da Madeira.

Relativamente à *antiguidade*, Sousa et al. (2008), afirmam que este é um critério muito utilizado nas empresas, o que não se confirma nas unidades hoteleiras estudadas. Por sua vez, ainda os mesmos autores, afirmam que este critério, em termos de recompensas, acarreta problemas de injustiça, pois nem sempre aqueles que já estão na empresa há mais anos são os que reúnem os melhores desempenhos.

Tabela 35 - Critério(s) seguido(s) pelo sistema de recompensas da organização (% de respostas positivas)

	%	Abs.
Categoria profissional	30	15
Antiguidade	15	15
Nível de responsabilidade	50	15
Desempenho	75	15
Potencial	15	15
Resultados individuais	15	15
Resultados colectivos	35	15
Resultados de mercado	20	15



A aplicação da recompensa baseada no desempenho irá aumentar?

Quando questionados sobre o futuro da recompensa baseada no desempenho, 40% dos inquiridos respondeu que a sua aplicação irá *aumentar*, 35% afirmou que esta se irá *manter* e 25% respondeu que irá *diminuir*.

Os resultados, embora não totalmente esclarecedores, apontam que a recompensa baseada no desempenho é valorizada na indústria hoteleira.

Quais os fatores que mais contribuem para a taxa de rotação de pessoal no seio do setor hoteleiro?

Segundo Camara et al. (2005), a taxa de rotação de pessoal serve para inferir acerca da eficácia dos sistemas de recompensas, pois se os colaboradores não estão satisfeitos com o salário que recebem, com as condições de trabalho oferecidas, com as oportunidades de progressão facultadas, entre outros aspetos, muito provavelmente procurarão alternativas noutra setor.

Quando questionados sobre este aspeto, os responsáveis de RH da hotelaria madeirense apontaram as *remunerações* e as *oportunidades de progressão interna* como os fatores que mais contribuem para a taxa de rotação de pessoal no seio desta indústria (Tabela 36).

Relacionando estes resultados com a literatura da área, temos que, apesar de todos os fatores referidos no quadro serem apontados como contribuintes para a elevada taxa de rotatividade que assola a indústria hoteleira, as baixas *remunerações* e a baixa margem de *progressão interna*, são indiscutivelmente dos aspetos mais frequentemente referidos como grandes influenciadores da vontade de saída de muitos colaboradores das organizações hoteleiras em que laboram ou até mesmo da indústria (Marques, 2006; Nankervis, 2000; Timmo, 1993).

Tabela 36 - Fatores que mais contribuem para a rotatividade (valor percentual da indicação em 1º lugar, com base na ordenação dos factores numa escala de 1 a 7)

	%	Abs.
Benefícios	10	20
Remunerações	25	20
Horas de trabalho	5	20
Imagem do setor	10	20
Oportunidade de progressão interna	15	20
Oportunidade de emprego em outros sectores	10	20
Condições de trabalho	5	20

Que formas de reconhecimento não monetárias têm atualmente e terão num futuro próximo maior influência na motivação?

Dada a crescente importância que as formas de reconhecimento não monetárias têm vindo a assumir na motivação da força de trabalho (Camara et al, 2005; Jackson & Schuler, 1999), questionamos acerca da sua aplicação na hotelaria madeirense, com o intuito de esclarecer se a indústria segue a tendência. Os resultados são apresentados na Tabela 37.

De momento, o *reconhecimento público*, a *responsabilidade acrescida* e os *descontos para utilização em hotéis/compra de produtos* são as formas de reconhecimento não monetárias mais utilizadas, revelando uma aplicação conjunta de ambas as componentes de um sistema de recompensas (os dois primeiros factores acima citados são intrínsecos ao trabalho e o conseguinte é extrínseco), como aconselhado pelos estudiosos na matéria.

Para o futuro próximo, fica visível uma aplicação mais variada (introdução de práticas de *acesso a programas de saúde/desporto*) e homogénea (percentagens de respostas positivas semelhantes) deste tipo de recompensas.

Tabela 37 - Formas de reconhecimento não monetárias que mais influência têm e que mais influência terão no aumento da motivação (% de respostas positivas)

	<b>Atualmente</b>	<b>No Futuro</b>	<b>Abs.</b>
Assistência à infância e à 3ª idade	5	35	15
Ofertas/eventos institucionais	20	20	15
Descontos para utilização em hotéis/compra de produtos	30	35	15
Oportunidades de formação académica	15	30	15
Reconhecimento público	40	30	15
Acesso a programas de saúde/desporto	0	15	15
Recompensas especiais	20	40	15
Responsabilidade acrescida	30	20	15

## 7. CONCLUSÕES

A presente investigação não conseguiu alcançar o seu objetivo principal, o de inferir acerca das políticas e práticas de GRH que caracterizam as unidades hoteleiras da ilha da Madeira com melhores desempenhos financeiros. Apenas 6 hotéis (30% dos inquiridos) nos facultaram os dados relativos à sua faturação anual (valores imprescindíveis para a análise pretendida).

Não obstante, foi-nos possível descobrir quais as políticas e práticas de GRH mais aplicadas na hotelaria da ilha da Madeira e a elas fazemos referência nos parágrafos seguintes.

No âmbito da organização e estratégia empresarial, concluímos que as pessoas ocupam um lugar relevante, contudo não dominante, para os responsáveis de GRH da indústria, facto comprovado pelo seu surgimento em 2º lugar (lugar que ocupa juntamente com o capital) no que toca ao seu planeamento no longo prazo. Mais ainda, a totalidade dos hotéis estudados interrelaciona as suas políticas e práticas de gestão de recursos humanos com a estratégia de negócio, e os responsáveis de RH da indústria afirmam-se como participativos na estratégia da organização (o que vai de encontro com a gestão estratégica de recursos humanos, no sentido em que só assim, as pessoas conseguem contribuir para o sucesso do negócio e ser fonte de vantagem competitiva). Contudo, atualmente, os mesmos caracterizam-se com iguais percentagens como especialistas administrativos ou como parceiros estratégicos, o que nos faz depreender uma gestão de recursos humanos mista, com traços da Gestão de Pessoal (gestão das pessoas em termos administrativos) e da GRH (gestão das pessoas como recursos estratégicos, bastante colaborativos/participativos na estratégia da empresa).

Mais acrescentamos que os responsáveis de RH da indústria revelam consciência acerca de fatores de grande relevância para uma gestão de recursos humanos eficaz no setor, atribuindo grande importância à igualdade de oportunidades, às condições de trabalho e ao desempenho do colaborador.

Para o futuro, outorgam a melhoria da produtividade, a satisfação do colaborador e o foco no cliente como os aspetos de GRH mais importantes para o setor.

A indústria tem por hábito investir em tecnologia, essencialmente com o intuito de aumentar a satisfação e motivação dos colaboradores, contudo, os programas de participação e envolvimento dos colaboradores não são uma realidade consistente na hotelaria.

Em termos de recrutamento e seleção, não é norma na indústria hoteleira realizar plano de recrutamento, ou seja, o recrutamento é feito em “cima da hora”, o que a leva a incorrer em custos de qualidade do serviço despendido e financeiros (clientes insatisfeitos não voltarão nem recomendarão a unidade hoteleira).

Mais constatamos que apesar dos contactos pessoais e das referências constituírem as ferramentas de recrutamento mais utilizadas no setor para todas as categorias, outras, como os anúncios, as agências de emprego e as candidaturas espontâneas são mais específicas da categoria mais baixa da hierarquia hoteleira, a categoria Geral.

Quando o assunto se refere à seleção de candidatos, os métodos mais utilizados são a entrevista individualizada e o período de experiência, para todas as categorias de colaboradores.

No que se refere ao desenvolvimento e formação, a formação é confirmada como necessária e importante para a indústria, sendo por isso usual a realização de um levantamento das necessidades de formação para todos os colaboradores. Os programas de formação são geralmente aplicados no posto de trabalho, ou seja, no desempenho da sua função, ou em sala de aula. Os mesmos são normalmente avaliados no fim da formação e/ou através do desempenho da mesma.

Em termos de orçamento em formação para o futuro, não nos foi possível alcançar outra conclusão a não ser que a diminuição deste não é o caminho que os hoteleiros pretendem seguir (40% dos respondentes afirmou que este se irá manter e outros 40% declarou que irá aumentar). A formação para a sensibilização e a formação polivalente são as mais aplicadas. Por norma, os formadores são pessoas externas à organização.

Passando à avaliação de desempenho, esta é normalmente levada a cabo pelo superior hierárquico e é frequente a aplicação da auto-avaliação como método de avaliação. Os colaboradores da categoria Geral/Operacional, a mais baixa da hierarquia hoteleira, são avaliados pelos clientes, ao contrário dos colaboradores pertencentes às outras categorias, o que se explica por serem estes os que mais se relacionam com os clientes (são a cara da organização e os seus representantes).

Os hotéis não costumam medir a relação entre a satisfação do cliente, a satisfação do colaborador e o desempenho da organização (apenas 5 dos 19 hotéis, sendo que 1 absteve-se, afirmou medir esta relação). Todavia, a satisfação dos colaboradores é mensurada, através de discussões informais, da taxa de rotação, de reuniões de grupo e por informação recolhida nas entrevistas individuais.

Relativamente ao sistema de recompensas/incentivos, o qual é utilizado essencialmente para motivar os colaboradores ao serviço, os responsáveis de GRH da indústria hoteleira estão conscientes de que as baixas remunerações e as fracas oportunidades de progressão contribuem para a elevada taxa de rotação no seio da indústria hoteleira, tratando-se, portanto, de aspetos que influenciam negativamente a motivação dos colaboradores.

É, neste sentido, que os mesmos atribuem importância semelhante quer a fatores intrínsecos, quer a fatores extrínsecos ao trabalho, pois em termos de fatores mais motivadores do trabalho, defendem, as remunerações, o reconhecimento, o ambiente de trabalho, as oportunidades de carreira e o reconhecimento. Mais ainda, apesar das gratificações em dinheiro serem o programa de incentivo mais utilizado de momento, no futuro próximo, a indústria hoteleira apostará, além das gratificações monetárias, nas promoções para incentivar/motivar os seus colaboradores, o que representa uma melhoria da imagem do setor.

As recompensas e incentivos são geralmente atribuídos de acordo com o desempenho do colaborador (medido na avaliação de desempenho) e pelo nível de responsabilidade que cada função acarreta. Quanto ao futuro da recompensa com base no desempenho, a tendência não é para a diminuir, visto que 40% dos respondentes afirmou aumentá-la e outros 35% afirmou mantê-la.

Concluimos assim, que os responsáveis pela GRH na hotelaria da ilha da Madeira possuem consciência acerca das políticas e práticas de GRH mais favoráveis para um desempenho estratégico dos seus recursos humanos. Contudo, as mesmas nem sempre são colocadas em prática como confirmado nas conclusões acima descritas.

É de salientar que os planos futuros dos mesmos são de uma GRH mais coerente com as suas premissas (valorização do indivíduo, geração de compromisso no colaborador, maior envolvimento e participação dos mesmos, entre outros), manifestada por uma maior e mais diversificada aplicação de políticas e práticas de GRH capazes de satisfazer os anseios dos que laboram nesta indústria e melhorar aspetos que lhe são muito nefastos, como a rotatividade voluntária e a sua má imagem como empregador.

## **8. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES**

Na execução do presente estudo, deparamo-nos com algumas limitações, de diferentes naturezas.

A primeira dificuldade encarada aconteceu no primeiro momento de contacto com os hotéis da ilha da Madeira, o momento em que ambicionamos saber acerca da sua disponibilidade de participação. O passo inicial neste sentido aconteceu por correio eletrónico, contudo, após algum período de espera, as respostas obtidas foram mínimas, deixando-nos como única alternativa, recorrer ao contacto pessoal com os responsáveis de GRH de cada hotel da ilha da Madeira. Assim sendo, a deslocação a todos os hotéis da ilha foi uma realidade. Neles, mais algumas dificuldades nos foram impostas. Em muitos casos, o responsável de GRH ou não estava presente, ou simplesmente não nos foi permitido o contacto direto com o mesmo. A solução foi deixar os questionários nos hotéis e aguardar resposta quando estivessem preenchidos.

O processo de espera foi na maior parte dos casos longo e com alguma insistência da nossa parte em saber se o preenchimento estava concluído. Após preenchimento dos mesmos, procedeu-se à recolha diretamente nos hotéis.

Além disto, e como anteriormente referido, o presente estudo não conseguiu alcançar o seu principal objetivo, o de descobrir quais as políticas e as práticas de Gestão de Recursos Humanos que caracterizam os hotéis da ilha da Madeira com melhor desempenho financeiro.

Deste modo, e na tentativa de obter elementos necessários para estudo, sugerimos uma futura investigação sobre esta temática, a qual, seria de todo conveniente indagar, além da possível relação GRH/Desempenho financeiro, também o porquê de apesar da consciência existente por parte dos responsáveis de GRH da indústria hoteleira madeirense acerca da aplicação da GRH de modo estratégico e, conseqüentemente, mais eficaz nos resultados gerais das organizações hoteleiras, a aplicação da mesma nestes pressupostos não ser uma realidade, questão com que nos deparamos nas conclusões do presente estudo.

Para maior e melhor aprofundamento destas questões, sugerimos o recurso a um método de recolha de dados com elevada capacidade qualitativa, como é o caso da entrevista, visto que a utilização do inquérito por questionário não proporciona tais esclarecimentos.

## BIBLIOGRAFIA

- Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (9<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page.
- Barney J.B., & Wright. P.M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baum, T., Amoah, V., & Spivack, S. (1997). Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(5,6) , 221-229.
- Beardwell, J., & Claydon, T. (2007). *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (5<sup>th</sup> ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Beaumont, P.B. (1993). *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*. London: Sage Publications.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Bilhim, J.A. De. F. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J.A. De. F. (2000). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bitner, M.J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Response. *Journal of Marketing*, 54, 69-82.
- Boella, M.J. (2000). *Human Resource Management In The Hospitality Industry*. (7<sup>th</sup> ed.). Cheltenham: Nelson Thornes.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic Human Resource Management: where have we come from and where should we be going?. *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203.
- Boxall, P. (1998). Achieving Competitive Advantage Through Human Resource Strategy: towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, 8(3), 265-288.
- Business Dictionary. *Wage compression*. Acedido a 29 de Setembro de 2011, em: <http://www.businessdictionary.com/definition/wage-compression.html>

- Caetano & Vala (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (2ª ed.). Lisboa: RH editora.
- Camara, P.B., Guerra, P.B., & Rodrigues, J.V. (2005). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Carvalho, J.R., Pereira, J.M., Albuquerque, L.S., & Holanda, F.M. (S/d). Medição do desempenho empresarial: um estudo nas organizações do setor salineiro no estado do Rio Grande do Norte. Acedido a 28 de Outubro de 2011, em:  
[http://congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos\\_1/195.pdf](http://congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos_1/195.pdf)
- Cascio, W.F. (1995). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of work life, Profits*. USA: McGraw Hill.
- Ceitel, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos Para o Séc. XXI*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (8ª ed.). São Paulo: Atlas Editora.
- Collins, C.J., & Clark, K.D. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role Of Human Resource Practices In Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751.
- Cowling, A. & Mailer, C. (2003). *Gerir os Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Da Fonseca, A. M. A. G. (2006). *Oferta turística e relação Turismo - ambiente Na Região Autónoma da Madeira*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo. Funchal: Universidade da Madeira.
- Davies, D., Taylor, R., & Savery, L. (2001). The role of appraisal, remuneration and training in improving staff relations in the Western Australian accommodation industry: a comparative study. *Journal of European Industrial Training*, 25(7), 366-373.
- De Cenzo, D.A., & Robbins, S.P. (1996). *Human Resource Management*. Nova Iorque: John Wiley & Sons.
- Delaney, J.T., & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.



De Freitas, C.M.F. (2006). *Estudo da Motivação e da Liderança na Indústria Hoteleira da RAM*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo. Funchal: Universidade da Madeira.

Deloitte. *Atlas da Hotelaria 2010*. Acedido a 21 de Fevereiro de 2011, em:

<http://www.yomoc.com/Deloitte/Atlasdahotelaria/pdf/atlas.pdf>

DG III – Indústria da Comissão Europeia (1996). Benchmarking e Boas Práticas. Acedido a 20 de Maio de 2011, em:

<http://www.iapmei.pt/iapmei-bmkartigo-01.php?temaid=2>

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. Acedido a 22 de Setembro de 2011, em:

<http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=pr%C3%A1tica>

Direcção Regional de Estatística da Madeira [DREM]. (2011). *Série Rectrospectiva Estatísticas do Turismo 1976-2010*. Acedido a 21 de Maio de 2011, em:

[http://estatistica.gov-madeira.pt/index.php?option=com\\_turismo\\_ie&Itemid=221](http://estatistica.gov-madeira.pt/index.php?option=com_turismo_ie&Itemid=221)

Domingues, L.H. (2003). *A Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento Social das Empresas*. Lisboa, ISCSP-U.T.L.

Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.

Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B., & Cardy, R.L. (2001). *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.

Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.

Hartman, S.J., & Yrle, A.C. (1996). Can the hobo phenomenon help explain voluntary turnover? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(4), 11-16.

Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17-43.

Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E.Jr., & Schlesinger, L.A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.

Hjalager, A.M. (2003). Global Tourism Careers: Opportunities and Dilemmas Facing Higher Education in Tourism. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 2(2), 26-38.

Hoque, K. (2000). *Human Resource Management in the Hotel Industry: strategy, innovation and performance*. London: Routledge.

- Hoque, K. (1999). Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 419-443.
- Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Ichiniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1995). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *The American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Instituto Nacional de Estatística [INE]. (2011). *Estatísticas do Turismo 2010*. Acedido a 21 de Maio de 2011, em: [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=122844488&PUBLICACOESstema=55581&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=122844488&PUBLICACOESstema=55581&PUBLICACOESmodo=2)
- Lewis, B.R., & Entwistle, T.W. (1990). Managing The Service Encounter: A Focus on the Employee. *International Journal of Service Industry Management*, 1(3), 41-52.
- Kelliher, C., & Johnson, K. (1997). Personnel Management in Hotels - An Update: A Move to Human Resource Management?. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 3, 321-331.
- Marques, J.A. (2006). *Introdução à Hotelaria*. Porto: Civilização Editora.
- Medlik, S. (1989). *The Business of Hotels* (2<sup>nd</sup> ed.). Oxford: Butterworth Heinemann.
- Moura, E. (2000). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mullins, L.J. (1995). *Hospitality Management: A Human Resources Approach* (2<sup>nd</sup> ed.). Harlow: Longman.
- Nankervis, A.R. (2000). Human Resource Management Strategies as Competitive Advantage: A Case Example of the Hospitality Sector in Southeast Asia & the Pacific Rim. *Research and Practice in Human Resource Management*, 8(1), 111-133. Acedido a 21 de Maio de 2011, em: <http://rphrm.curtin.edu.au/2000/issue1/rim.html>
- Nankervis, A.R. (1993). Enhancing Productivity in the Australian Hotel Industry: The Role of Human Resource Management. *Research and Practice in Human Resource Management*, 1(1), 17-39. Acedido a 21 de Maio de 2011, em: <http://rphrm.curtin.edu.au/1993/issue1/hotel.html>
- Nankervis, A.R. & Debrah, Y. (1995). Human resource management in hotels: A comparative study. *Tourism Management*, 16(7) 507-513.
- Peretti, J.M. (2001). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Pfeffer, J., Hatano, T., & Santalainen, T. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *The Academy of Management Executive*, 9(1), 55-72.
- Powers, T. (1995). *Introduction to the Hospitality Industry* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Purcell, K. (1996). The relationship between career and job opportunities: women's employment in the hospitality industry as a microcosm of women's employment. *Women in Management Review*, 11(5), 17-24.
- Quintas, M.A. (1988). *Tratado de Hotelaria*. Lisboa: Printer Portuguesa.
- Rocha, J.A.O. (1999). *Gestão de Recursos Humanos* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Ruona, W.E.A., & Gibson, S.K. (2004). The making of the twenty-first-century HR: an analysis of the convergence of HRM, HRD, and OD. *Human Resource Management*, Vol. 43(1), 49-66.
- Rutherford, D.G. (1995). *Hotel Management and Operations* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Schmidt, M.J., & Allscheid, S.P. (1995). Employee Attitudes and Customer Satisfaction: Making Theoretical and Empirical Connections. *Personnel Psychology*, 48, 521-536.
- Schuler, S., & Jackson, E.S. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Secretaria Regional do Turismo e Transportes [SRTT]. *Estatísticas do Turismo, 2005-2009*. Acedido a 21 de Maio de 2011, em:  
[http://drturismo.gov-madeira.pt/images/originals/pdfs/Profissionais/Estat%C3%ADsticas%20do%20Turismo/Estatisticas%202010/EST110331-Hoteis\\_2010.pdf](http://drturismo.gov-madeira.pt/images/originals/pdfs/Profissionais/Estat%C3%ADsticas%20do%20Turismo/Estatisticas%202010/EST110331-Hoteis_2010.pdf)
- Sisson, K. (1993). In Search of HRM. *British Journal of Industrial Relations*, 31(2), 201-210.
- Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.G., & Gomes, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel – edições técnicas.
- Storey, J. (1993). The take-up of human resource management by mainstream companies: key lessons from research. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(3), 529-553.

Stredwick, J. (2000). *An Introduction to Human Resource Management*. Oxford: Butterworth - Heinemann.

Teixeira, J.P. & Fernandes, P.O. (2010). Nova abordagem da metodologia de redes neuronais artificiais para a previsão de séries temporais de turismo: a data como índice. Aplicação à região da Madeira.

Timmo, N. (1993). Employment relations and labour markets in the tourism and hospitality industry. *ER in the Tourism and Hospitality Industry*, 1(1), 33-48.

Vice Presidência, Governo Regional da Madeira. *Estatuto Político Administrativo*. Acedido a 27 de Setembro de 2010, em:

<http://vp.gov-madeira.pt/conteudos.php?cont=Estatuto%20Pol%EDtico-Administrativo>

Turismo de Portugal [IP]. *O Turismo em Números (2010)*. Acedido a 19 de Fevereiro de 2013, em:

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/Documents/O%20Turismo%20em%20N%C3%BAmeros/O%20Turismo%20em%20N%C3%BAmeros%20-%202010.pdf>

Worsfold, P. (1999). HRM, performance, commitment and service quality in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), 340-348.

## **ANEXO**

**Inquérito sobre as Políticas e Práticas de GRH nos Hotéis da Ilha da Madeira**

O presente questionário integra a componente metodológica da dissertação de Mestrado em Gestão, da Universidade do Minho, no qual estou inscrita. A dissertação intitula-se “Políticas e Práticas de GRH nos Hotéis da Ilha da Madeira”.

As respostas a este questionário são totalmente anónimas e, como tal, confidenciais.

Vivemos numa época de difícil contexto económico e por isso mesmo é necessário apostar na criação de valor.

Deste modo, sendo a indústria hoteleira da ilha da Madeira, um dos grandes estandartes da economia regional e recaindo grande parte do seu sucesso sobre os seus colaboradores, decidimos estudar as implicações que os mesmos possuem no desempenho financeiro dos hotéis.

O nosso estudo tem por nome “Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria da ilha da Madeira” e possui dois objetivos principais.

O primeiro recai sobre a descoberta das políticas e práticas de GRH nos hotéis da ilha que contribuem para um melhor desempenho financeiro. O segundo prende-se com o desejo de contribuir para uma indústria hoteleira regional mais consciente do valor dos seus colaboradores e consequentemente mais competitiva.

O nosso questionário está estruturado em oito secções, designadamente:

- Organização e Estratégia;
- Recrutamento e Selecção;
- Acolhimento e Integração
- Comunicação interna;
- Formação e Desenvolvimento;
- Desempenho;
- Recompensa e Reconhecimento;
- Dados relativos às unidades hoteleiras.

**OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!**

## ORGANIZAÇÃO/ESTRATÉGIA

1 - De que forma se interrelacionam as práticas de gestão de recursos humanos, as políticas e os procedimentos da sua organização com a estratégia geral de negócio?

a) Não estão, de forma alguma, interrelacionados	
b) Estão de alguma forma interrelacionados	
c) Estão interrelacionados	
d) Estão totalmente interrelacionados	

2 - Indique, por favor, qual é o posicionamento do responsável da GRH na definição da estratégia da organização?

a) Muito participativo	
b) Participativo	
c) Pouco participativo	
d) Nada participativo	

3 - Escolha a frase (e apenas uma) que melhor descreve o papel do Gestor de Recursos Humanos na sua organização, atualmente e num futuro próximo.

	Atualmente	No futuro
a) Especialista administrativo		
b) Parceiro de negócio		
c) Agente de mudança		
d) Colaborador campeão		
e) Gestor de linha		
f) Parceiro estratégico		

4 - Tendo em conta a seguinte lista de questões relativas à gestão de recursos humanos, por favor, assinale com uma cruz, as três questões mais críticas (e apenas três) que acredita serão as mais importantes num futuro próximo.

a) Mão-de-obra menos jovem	
b) Ética de negócio	
c) Foco no cliente	
d) Alteração dos comportamentos familiares	
e) Comunicação com o colaborador	
f) Delegação de responsabilidade nos colaboradores	
g) Retenção do colaborador	
h) Satisfação do colaborador	
i) Custos com a saúde	
j) Tecnologia de informação	
k) Melhoria da produtividade	
l) Gestão da mudança	
m) Gestão da diversidade	
n) Reengenharia de processos	
o) Qualidade da formação superior	
p) Nível de qualificação da mão-de-obra	

5 - Coloque por ordem de importância as variáveis de negócio que se seguem, no que diz respeito ao processo de planeamento de longo prazo: (Ordene-as numa escala de 1 a 7; atribua 1 para a mais importante).

a) Estratégia de negócio	
b) Planeamento de marketing	
d) Estrutura organizacional	
e) As pessoas	
f) Os processos	
g) A tecnologia	
h) O Capital	

6 - A sua organização tem vindo a investir em novas tecnologias?

SIM	NÃO

7 - Se sim, na sua opinião, qual será o impacto que as novas tecnologias irão exercer ao nível do trabalho no médio/longo prazo? (Assinale todas as respostas que entender)

a) Vai reduzir o número de trabalhadores	
b) Vai alterar as habilidades requeridas	
c) Vai aumentar a motivação	
d) Vai aumentar a satisfação no trabalho	
e) Vai reduzir o rotacão de pessoal	
f) Não terão qualquer impacto	

8 - No que diz respeito à mão de obra com baixas qualificações/com menores remunerações na sua organização, ordene, por favor, a importância que os seguintes aspectos assumem: (Ordene numa escala de 1 a 9; atribuindo 1 para o mais importante).

a) Necessidade de formação básica	
b) Alfabetismo	
c) Serviço orientado para o consumidor	
d) Retenção	
e) Motivação	
f) Cuidados de saúde	
g) Ética no trabalho	
h) Necessidades especiais	
i) Produtividade	

9 - Indique, por favor, o grau de importância que atribui a cada um dos seguintes itens (Coloque uma cruz na hipótese que entenda mais adequada).

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante
a) Igualdade de oportunidades				
b) Recompensas				
c) Qualidade de vida no trabalho				
d) Condições de trabalho				
e) Saúde e segurança				
f) Envolvimento e participação ( <i>Empowerment</i> )				
g) Idade e emprego				
h) Promoção				
i) Desempenho do trabalhador				
j) Formação				
k) Recrutamento e Selecção				



10 - Que tipo de programas de participação de colaboradores estão atualmente em vigor na sua organização e quais é que pretende colocar em prática no curto prazo? (Assinale todas as respostas que entender)

	Atualmente	No futuro
a) Grupos de trabalho autónomos		
b) Actividades de enriquecimento de tarefas		
c) Círculos de qualidade		
d) Outro. Qual?		

11 - Responda, por favor, a todas as questões que se seguem. (Para cada item da coluna à esquerda, coloque por favor uma cruz na hipótese que entenda mais adequada).

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
a) Os nossos colaboradores são encorajados a procurar oportunidades de formação/qualificação.					
b) A nossa organização tem um plano de formação efectivo em curso.					
c) A nossa organização tem programas de recompensa não monetários em curso.					
d) Os nossos colaboradores são encorajados a tomar iniciativas na tomada de decisão no âmbito da formação na sua função.					

## RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

12 - A organização que dirige tem algum plano de recrutamento?

SIM	NÃO

13 - Se sim, qual o tempo de vigência do plano? Escolha somente uma resposta, por favor.

a) Inferior a um ano	
b) Entre um e três anos	
c) Entre quatro e cinco anos	
d) Mais de cinco anos	

14 - Das ferramentas de recrutamento que se seguem quais são aquelas que a sua organização utiliza tendo em conta as diferentes categorias de colaboradores? (Para cada categoria, por favor, coloque uma cruz nas ferramentas que entenda adequadas)

	Gestão de topo	Directores de departamento	Supervisão	Geral
a) Colocação de anúncios				
b) Agências de emprego				
c) Escolas/Universidades				
d) Contactos pessoais				
e) Referências				
f) Espontâneos				
g) Internet				
h) Newsletter interna				
i) Outro. Qual?				

15 - Dos métodos de selecção que se seguem quais são aqueles que a sua organização utiliza tendo em conta as diferentes categorias de colaboradores? (Para cada categoria, por favor, coloque uma cruz nas ferramentas que entenda adequadas)

	Gestão de topo	Directores de departamento	Supervisão	Geral
a) Formulários estruturados				
b) Entrevista individualizada				
c) Testes de conhecimentos				
d) Teste de conhecimentos específicos				
e) Testes sobre consumos de drogas				
f) Testes de personalidade				
g) Teste de integridade/honestidade				
h) Análise de caligrafia				
i) Período de experiência				

16 - Avalie os seguintes métodos de selecção no que diz respeito à probabilidade de utilização na sua organização no futuro, de acordo com as diferentes categorias de colaboradores. (Para cada categoria, por favor, coloque uma cruz nas ferramentas que entenda adequadas)

	Gestão de topo	Directores de departamento	Supervisão	Geral
a) Formulários estruturados				
b) Entrevista individualizada				
c) Testes de conhecimentos				
d) Teste de conhecimentos específicos				
e) Testes sobre consumos de drogas				
f) Testes de personalidade				
g) Teste de integridade/honestidade				
h) Análise de caligrafia				
i) Período de experiência				

17 - Por favor, avalie as seguintes estratégias de retenção de colaboradores, no que diz respeito à sua eficácia futura esperada. (Escolha somente uma hipótese, para cada item da coluna à esquerda).

	Nenhuma eficácia	Eficácia limitada	Eficácia moderada	Eficácia elevada	Eficácia muito elevada
a) Melhores técnicas de selecção					
b) Mais programas de enriquecimento de tarefas					
c) Descrição de funções mais precisas					
d) Maior utilização de sistemas de incentivos					
e) Melhoria da imagem do setor					
f) Mais benefícios					
g) Melhoria das condições de trabalho					
h) Aumento de remunerações					

18 - Na sua organização que práticas de recursos humanos são atualmente contratadas no exterior? Que práticas pretende recrutar externamente num futuro próximo? (Assinale todas as respostas que entender)

	Atualmente	No Futuro
a) Estruturação de remunerações		
b) Estruturação de sistema de incentivos		
c) Recrutamento		
d) Formação		
e) Mudança ao nível da gestão		
f) Diversificação da gestão		
g) Sistemas de informação de recursos humanos		

19 - Avalie a eficácia das seguintes estratégias de diminuição da rotação de pessoal. (Coloque uma cruz na hipótese que considera mais adequada).

	Nenhuma	Limitada	Moderada	Elevada	Muito elevada
a) Flexibilidade nos turnos de trabalho					
b) Formação e acompanhamento					
c) Aumento do envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão					
d) Partilha de informação					
e) Melhoria do ambiente de trabalho					
f) Aumento da remuneração base					
g) Mais benefícios					
h) Mobilidade na carreira					
i) Feedback do desempenho					

20 - Concorda que os aspectos a seguir indicados contribuem para a falta de mão-de-obra qualificada no setor hoteleiro? (Para cada opção assinale a sua opinião)

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
a) Imagem do sector					
b) Baixas remunerações					
c) Escassas oportunidades de progressão					
d) Formação inadequada					
e) Não aceitação da cultura do serviço					
f) Concorrência de outros sectores com remunerações mais competitivas					

21 - Concorda com a seguinte afirmação: Na área de implantação geográfica da minha organização o setor hoteleiro enfrenta contínuas faltas de mão-de-obra qualificada.

Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

## ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

22 - Que métodos a organização utiliza relativamente ao processo de acolhimento e integração? Assinale por favor as opções que entender.

a) Apresentação do manual de acolhimento	
b) <i>Turn around</i> (contato com o responsável máximo da empresa)	
c) Formação de acolhimento e integração aos novos colaboradores	
d) Informação oral sobre a empresa	
e) Visita ao local de trabalho	
f) Informação sobre segurança	
g) Apresentação aos quadros da empresa	
h) Informações sociais	
i) Apadrinhamento por um colega mais velho	
j) Outro. Qual?	

## COMUNICAÇÃO INTERNA

23 - Como práticas de comunicação interna à organização, qual ou quais as mais utilizadas? Assinale por favor as opções que entender.

a) Reuniões de diagnóstico	
b) Fixação de posters	
c) Relatórios de actividade	
d) Mensagem do presidente ou quadros superiores	
e) Outra. Qual?	

## FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

24 - Que métodos utiliza a sua organização para identificar aspetos relacionados com as condições de trabalho? Que métodos pretendem utilizar num futuro próximo? (Assinale todas as respostas que entender)

	Atualmente	No Futuro
a) Pesquisa junto dos colaboradores		
b) Pesquisa junto da gestão		
c) Equipas de trabalho		
d) Encontros de equipas de trabalho		
e) Caixa de sugestões		
f) Entrevistas a colaboradores alvo		

25 - A sua organização tem descrição detalhada de funções para cada um dos seguintes grupos de colaboradores:

	Sim	Não
a) Gestão de topo		
b) Chefes de departamento		
c) Pessoal de chefia/supervisores		
d) Pessoal operacional		

26 - Relativamente às seguintes categorias de colaboradores, responda se a sua organização faz ou não, um levantamento das necessidades de formação.

	Sim	Não
a) Gestão de topo		
b) Chefes de departamento		
c) Pessoal de chefia/supervisores		
d) Pessoal operacional		

27 - Indique, por favor, dos métodos de formação que a seguir se apresentam quais são os que estão atualmente a ser utilizados na sua organização e quais os que pretende utilizar num futuro próximo. (Assinale todas as respostas que entender)

	Atualmente	No futuro
a) Formação em sala de aula		
b) Formação assistida por computador		
c) Formação no posto de trabalho		
d) Formação com a utilização de vídeos		
e) Formação auto-didacta		
f) Formação individualizada		
g) Formação no exterior		

28 - Na sua organização, quem ministra a formação? Escolha as opções que entender.

a) Formação é dada na organização por pessoa pertencente á mesma	
b) Formação é dada na organização por pessoa não pertencente à mesma	
c) Formação é dada em escolas de formação	
d) Outra. Qual?	

29 - Das alternativas abaixo indicadas, qual a que melhor descreve a metodologia de formação da sua organização? (Escolha apenas uma opção)

a) Não há uma metodologia definida	
b) Utiliza programas de formação para o sector, existentes no mercado	
c) Desenvolve acções de formação para atender a necessidades específicas	
d) Recorre a profissionais externos	

30 - Relativamente à participação nas acções de formação dentro da organização, e para cada uma das áreas de trabalho indicadas, ordene de 1 a 5 o respectivo nível de participação (sendo 1 a numeração atribuída à secção que mais formação recebe).

a) Comidas e bebidas	
b) Manutenção	
c) Limpeza	
d) Reservas	
e) Receção	

31 - Como é que a sua organização avalia a eficácia da formação? (Assinale com uma cruz todas as respostas que entender)

a) Avaliação dos formandos no fim do curso de formação	
b) Avaliação antes e depois da formação	
c) Avaliação do desempenho na função	
d) Não é feita avaliação da formação	

32 - Na sua organização no médio e longo prazo o orçamento para a formação:

Aumentará significativamente	Aumentará moderadamente	Não sofrerá alteração	Diminuirá moderadamente	Diminuirá significativamente

33 - A sua organização tem atualmente em curso alguns dos seguintes programas? Quais os que pretende implementar num futuro próximo? (Assinale todas as respostas que entender)

	Atualmente	No futuro
a) Formação polivalente		
b) Formação cruzada (entre departamentos)		
c) Formação que permita a progressão na carreira (ex.: <i>mentoring</i> e <i>coaching</i> )		
d) Formação para a sensibilização (qualidade do serviço; questões ambientais; relação com o cliente)		
e) Outro. Qual?		

34 - No que diz respeito à gestão de topo classifique a importância que as seguintes competências ou áreas de conhecimento têm para a sua organização. (Coloque por favor uma cruz na hipótese que considerar mais adequada)

	Nenhuma importância	Alguma importância	Importância Moderada	Importância Elevada	Importância Muito Elevada
a) Compreensão da ética do negócio					
b) Gestão da diversidade					
c) Gestão da globalização					
d) Gestão do processo de mudança					

**DESEMPENHO**

35 - Qual o impacto que os seguintes factores terão na melhoria da produtividade, atualmente e num futuro próximo? Coloque, por favor, uma cruz na hipótese que considere mais adequada (continuação na página seguinte).

**ATUALMENTE**

	Nenhum Impacto	Algum Impacto	Impacto moderado	Impacto elevado	Impacto muito elevado
a) Delegação de responsabilidades nos colaboradores					
b) Mais habilitações					
c) Formação					
d) Progressão na carreira					
e) Programas de incentivo					
f) Programas de reconhecimento					
g) Tecnologia					

**NO FUTURO**

	Nenhum Impacto	Algum Impacto	Impacto moderado	Impacto elevado	Impacto muito elevado
a) Delegação de responsabilidades nos colaboradores					
b) Mais habilitações					
c) Formação					
d) Progressão na carreira					
e) Programas de incentivo					
f) Programas de reconhecimento					
g) Tecnologia					

36 - Quais dos seguintes métodos /técnicas são utilizados na sua organização para avaliar o desempenho, tendo em conta as diferentes categorias de colaboradores? (para cada categoria, assinale com uma cruz os métodos que entenda adequados)

	Gestão de topo	Directores de Departamento	Supervisão	Pessoal operacional
a) Auto-avaliação				
b) Avaliação pelo superior hierárquico				
c) Avaliação pelos pares				
d) Avaliação feita pelos subordinados				
e) Avaliação feita pelos clientes				
f) Não é feita avaliação				
g) Avaliação a 360°				
h) Outro. Qual?				



37 - Quais os métodos que utiliza actualmente e quais os métodos que utilizará num futuro próximo para medir a satisfação do colaborador? (Assinale todas as respostas que entender)

	Atualmente	No futuro
a) Taxa de rotação de pessoal		
b) Organização externa de uma pesquisa		
c) Reuniões de grupo		
d) Organização interna de uma pesquisa		
e) Discussões informais		
f) Não é utilizado qualquer método		
g) Entrevista individual		
h) Avaliações sucessivas		

38 - Na sua opinião quais as áreas de acção que terão mais impacto em termos de motivação para os colaboradores do sector hoteleiro? (Assinale todas as respostas que entender)

	Atualmente	No futuro
a) Remunerações		
b) Habilitações		
c) Delegação de responsabilidades nos colaboradores		
d) Segurança no emprego		
e) Programas de incentivos		
f) Oportunidades de progressão na carreira		
g) Reconhecimento		
h) Ambiente de trabalho		
i) Formação		
j) Tecnologia		

39 - A sua organização tem um sistema integrado de avaliação que relacione o colaborador, a satisfação do cliente e o desempenho financeiro?

SIM	NÃO

## RECOMPENSA e INCENTIVOS

40 - Que tipo de programas de incentivo utiliza e que tipo de programas utilizará num futuro próximo? (Assinale todas as respostas que entender)

	Atualmente	No futuro
a) Gratificações em dinheiro		
b) Não há programas de incentivo		
c) Distribuição de lucros		
d) Distribuição de Acções		
e) Pacote de seguros e assistência médica		
f) Remuneração com base no trabalho de equipa		
g) Promoções		
h) Outro. Qual?		

41 - O sistema de recompensas da organização segue o critério de:  
Por favor, assinale com uma cruz à frente das opções que entender.

a) Categoria profissional	
b) Antiguidade	
c) Nível de responsabilidade	
d) Desempenho	
e) Potencial	
f) Resultados individuais	
g) Resultados colectivos	
h) Resultados de mercado	

42 - Na sua opinião, nos próximos anos, “a recompensa baseada no desempenho” como rácio de remuneração irá: (coloque uma cruz na opção que entender)

Aumentar significativamente	Aumentar	Manter	Diminuir	Diminuir significativamente

43 - Classifique, por favor, os seguintes factores que contribuem para a taxa de rotação de pessoal no seio do sector hoteleiro. (Ordene de 1 a 7; atribuindo 1 para o mais importante).

a) Benefícios	
b) Remunerações	
c) Horas de trabalho	
d) Imagem do sector	
e) Oportunidade de progressão interna	
f) Oportunidade de emprego em outros sectores	
g) Condições de trabalho	

44 - As formas de reconhecimento não monetárias têm-se revelado como meios de aumentar a motivação. Para si quais das seguintes formas de reconhecimento não monetárias têm atualmente e terão num futuro próximo maior influência na motivação? (Assinale todas as respostas que entender)

	Atualmente	No futuro
a) Assistência à infância e à 3ª idade		
b) Ofertas/eventos institucionais		
c) Descontos para utilização em hotéis/ compra de produtos		
d) Oportunidades de formação académica		
e) Reconhecimento público		
f) Acesso a programas de saúde/desporto		
g) Recompensas especiais		
e) Responsabilidade acrescida		

## DADOS RELATIVOS À UNIDADE HOTELEIRA

Número de estrelas do hotel: \_\_\_\_\_

Localização: \_\_\_\_\_

Nº de anos de vida do hotel: \_\_\_\_\_

Número de quartos: \_\_\_\_\_

Número de trabalhadores:

Permanentes: \_\_\_\_\_

A termo certo: \_\_\_\_\_

Outros \_\_\_\_\_

Taxa média de ocupação anual: \_\_\_\_\_

Taxa anual de rotação de pessoal: \_\_\_\_\_

Tipo de exploração do alojamento:

Gestão independente

Cadeia voluntária

Cadeia integrada

Franchising

Outra \_\_\_\_\_

O gestor hoteleiro é o proprietário do hotel? a) Sim b) Não

O volume de negócios aproximado da sua unidade hoteleira é:

\_\_\_\_\_

Indique, por favor, o cargo que ocupa:

Director-geral de unidade hoteleira

Responsável de Recursos Humanos

Outro: \_\_\_\_\_

Idade do respondente:

Entre 20 e 29 anos

Entre 30 e 39 anos

Entre 40 e 49 anos

Entre 50 e 59 anos

Mais de 60 anos

Habilitações académicas: \_\_\_\_\_

Sexo: F M

Antiguidade no hotel: \_\_\_\_\_

Antiguidade na função: \_\_\_\_\_

TERMINOU AQUI O SEU QUESTIONÁRIO.

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

Caso queira receber um exemplar das conclusões do estudo realizado envie, por favor, um e-mail para [ferreira.carolina87@gmail.com](mailto:ferreira.carolina87@gmail.com)